استراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الازمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية

إعداد

خالد بن خضر بن عامر النويمي

إشراف

الاستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آيـــار ٢٠١٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة: "استراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الازمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية"

وأجيزت بتاريخ: ١١ / ٥ / ٢٠١٠

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
أ.د أنمار مصطفى الكيلاني	مشرفاً	....
أستاذ الإدارة التربوية		
أ.د هاني عبد الرحمن الطويل	عضواً	....
أستاذ الإدارة التربوية		
د. حسن أحمد طعاني	عضواً	....
أستاذ مشارك في الإدارة التربوية		
أ.د راتب سلامة السعود	عضواً	....
أستاذ الإدارة التربوية/ جامعة عمان العربية للدراسات العليا		

الإهــداء

إلى روح والدي

أعطيتنا كل العطاء.. وتوفاك الله قبل أن ترى فينا ثمار غرسك

لك منّا.. الدعاء .. كل الدعاء

اللهم ارحمه

إلى والدتي

نبع الحنان.. لن أنسى تضحيتك بشبابك من أجل تربية صغارك

أسبغ الله عليك ثوب الصحة والعافية

إلى عائلتي

إخواني واخواتي وأبنائهم

إلى عائلتي الصغيرة

زوجتي .. وفلذات كبدي.. بناتي

سارة .. وجوري.. ولمى

تحملتموني .. وأعنتموني

عــذراً لكم ثم شكراً لكم

إلى الأصدقاء والأحبة

أهـــــدي

الباحث

الشكر والتقدير

أحمده وأشكره سبحانه، الذي أعطاني أكثر مما استحق وأعانني ووفقني على إنجاز هـذا العمل، له المنة والحمد والشكر حتى يرضى.

عليه فإنني أتقدم بالشكر الجزيل للجامعة الأردنية كياناً ورئيساً وأساتذة أفاضل على مـا وجدته أثناء دراستي.

والشكر الجزيل لأستاذي القدير الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني الذي اشرف على هذه الأطروحة، ومنحني الفرصة لأتزود من علمه وفكره وخبرته وتوجيهاته، فكان لي عوناً بعد الله بحسن معاملته ورحابة صدره، وسرعته المقرونة بدقته في تعديل ما أقدمه إليه مـن عمل يتعلق بالأطروحة.

والشكر موصول لأستاذي الجليل الأستاذ الدكتور هاني عبد الـرحمن الطويـل المـؤمن برسالته، الباحث عن كل جديد في المعرفة وتقديمه لأبنائه وإطلاعهم وتزويدهم به من خـلال مساقاته جزاه الله عنا خير الجزاء ومتعه بالصحة والعافية والذي توجني بالموافقة على مناقشة هذه الأطروحة.

والشكر موصول لأساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور راتب الـسعود وزير التعليم العالي سابقاً و(العين) حالياً (عضو مجلس الأعيان الحالي) والذي تعتبر مناقشته للأطروحة مساهمة في إثرائها وتجويدها لما يتمتع به من خبرة إدارية وأكاديمية، والـدكتور حسن الطعاني لتفضلهما بالموافقة على مناقشة الأطروحة.

والشكر لمحكمي أداة الدراسة والإستراتيجية المقترحة من أساتذة الجامعـات فـي الأردن والمملكة العربية السعودية وكذلك أفراد عينة الدراسة على تعاونهم وتجاوبهم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

فهــرس المحتويات

قائمـــة الجـــداول

قائمـــة الاشـــكال

قائمـــة الملحقـــــــــــــات

إستراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية

إعداد: خالد خضر النويمي

المشرف: الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الأزمات التي تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية؟
- ما واقع إدارة الأزمات في جامعات المملكة العربية السعودية من حيث الجاهزية ومن حيث عملية صنع القرار؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$٠,٠٥)بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأزمات التي تواجه جامعات المملكة العربية السعودية تعزى الى متغيرات الدراسة (الجامعة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة الأزمات التي تواجه جامعات المملكة العربية السعودية من حيث الجاهزية ومن حيث عملية صنع القرار تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجامعة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) ؟
- ما الإستراتيجية الأنسب لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية؟

تكون مجتمع الدراسة من مديري الجامعات ونوابهم ووكلائهم، وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام لست جامعات سعودية وهي مجتمع الدراسة المعني والبالغ عددهم (٥٩٥)، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية ، إذ بلغ عددها (٢٥٤) فرداً.

تم تطوير أداة الدراسة للكشف عن الأزمات التي تواجهها الجامعات السعودية ودرجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات، وخطوات عملية صناعة القرار لدى مديري الجامعـــات ووكلائهـــم وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام في الجامعات السعودية.

تضمنت أداة الدراسة ثلاثة مجالات: الأزمات التي تواجه الجامعات، ودرجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات ، وخطوات عملية صناعة القرار لدى مديري الجامعات ووكلائهـــم وعمـــداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات السعودية بواقع (٦٢) فقرة لجميع المجالات.

اشارت نتائج الدراسة الى مايلي:

وجود الأزمات بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة.

جاهزية الجامعات السعودية في إدارة الأزمات درجتها متوسطة.

درجة علمية صنع القرار في مجال إدارة الأزمات في الجامعات متوسطة الدرجة.

تم اقتراح إستراتيجية لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي فـــي المملكة العربية السعودية.

وخرج الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها: تبني الإستراتيجية المقترحة لاتخـــاذ القـــرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

وضع التطور المعرفي المتسارع وثورة المعلومات والتقنية المنظمات بمختلف أنواعها ومستوياتها أمام تحديات وتعقيدات كبيرة، يفرض عليها إجراء تغييرات في أسلوب إدارتها وطريقة صناعة قراراتها، ولتتمكن من التعامل مع التحديات والأزمات التي تواجهها في بيئتيها الداخلية والخارجية، بكل ما يتطلبه من تأهيل وبناء قادة قادرين على التعامل الفاعل مع هذه التحديات والتطورات المتلاحقة وتزويدهم بالمعارف والمهارات والأساليب العلمية، التي تمكنهم من التعامل مع ما هو كائن وما هو مستشرف. وقد يصاحب هذا التعامل أزمات تتفاوت في كمها وحجمها ونوعها ووقت حدوثها.

ويعد التعليم العالي من أهم أولويات المسؤولين في الأوساط السياسية والاقتصادية والثقافية لكونه الأداة الفاعلة للتكيف مع المستجدات والمتطلبات المعاصرة للقرن الحادي والعشرين، ولكونه مدخلا هاما لبناء المعرفة والذي تتحقق فاعليته من خلال الارتقاء بجودته ونوعيته وربط مخرجاته بالتنمية وسوق العمل(تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٣)

وتعتبر الجامعات من أهم المنظمات الاجتماعية في أي مجتمع، نظراً لدورها الريادي المعرفي والبحثي الذي تسهم من خلاله في رقي المجتمع وتطوير مسيرته، فهي التي تساهم في تربية العقول المبدعة، وترفع من مستوى الوعي الأخلاقي عن طريق البرامج والأنشطة التي تقدمها، والتي تساهم من خلالها في مسيرة التنمية الوطنية الشاملة.

وتمتاز الجامعة بكونها نظاماً اجتماعياً وإدارياً وتربوياً مفتوحاً يختلف كل الاختلاف في تكوينه وتركيبه وعلاقاته وأنماط سلوكه، عن باقي الأنظمة الاجتماعية الأخرى؛ فالجامعات معنية أولاً وقبل كل شيء ببناء الإنسان الصالح المتمكن معرفياً، ولديه منظومة قيمية واتجاهات واضحة، ويمتلك مهارات ومقدرات متميزة. وهذا يتطلب أن تتسم إدارة الجامعة بفلسفة تربوية ونمط إداري يتفق ومعطيات أهدافها وقيمها ومستوى تعقد هيكلها بما في ذلك نوعية السلطة وأسلوب صناعة القرارات وشبكة الاتصال داخلها.

وقد شهد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ، نمواً مضطرداً، تمثل في زيادة عدد الجامعات في المملكة من تسع جامعات إلى إحدى وعشرين جامعة، توزعت على مساحتها الجغرافية الشاسعة مما ساهم في توفير فرص لقبول أكبر عدد ممكن من أبناء المملكة (www.mohe.gov.sa).

ورغم الزيادة في عدد الجامعات، إلا أنها لا زالت غير قادرة على استيعاب الطلب المتزايد على التعليم الجامعي، مما أوجد وضعا متأزما يتمثل في الحاجة إلى التوسع وإلى زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس، والذي تسبب في زيادة ظاهرة ابتعاث الطلبة للدراسة خارج المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى استقطاب أعضاء هيئة تدريس من خارج المملكة للمسانده في التدريس في الجامعات السعودية ولسد الفراغ والحاجة في هذا المجال.

ويمكن اعتبار الأزمة في الإدارة موقف تداخلت فيه شبكة علاقات متغيرات الموقف المعين إلى الحد الذي أصبح يشكل صعوبة حادة أمام المقدرة التمييزية المباشرة لمتخذ القرار، تضعه في حيرة من كيفية تبصر مترتبات أبدال قراره الممكنة، وأثر ذلك على ضمان استمرار دينامية التوازن في أداء النظام (الطويل،٢٠٠٦).

وبإعتبار الأزمة انعكاس لموقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية؛ إذ تتلاحق الأحداث وتتداخل وتتشابك الأسباب والنتائج وتختلط الأمور وتتعقد وتصبح مؤثرة في مصير الكيان الإداري الذي تصيبه، مما يجعل متخذ القرار ينظر لها بأنها وضع صعب، لأن التغيير في الأسباب يؤدي إلى تغير فجائي وحاد في النتائج، لكون الأزمة نتاج مجموعة تتابعات تراكمية تعزى كل منها إلى الأخرى إلى أن تصل إلى حالة الانفجار كأزمة (الهدمي، ٢٠٠٨)، الأمر الذي يؤخذ بالاعتبار في إدارة الأزمات في النظم الاجتماعية، وذلك لأن هذه الإدارة وغيابها يؤثر في مستقبل هذه النظم وفي تطورها وفعالية أدائها، إذ يزيد من تعقدها ويعظم آثارها ومترتباتها السلبية اللجوء إلى أسلوب الفعل ورد الفعل، أوعشوائية التعامل مع الأزمات، فأفضل سبيل لتناول الأزمات أيا كان شكلها يفترض أن يتم من منطلق شمولي وعلمي (الطويل، ٢٠٠٦).

كما يشتمل علم إدارة الأزمات على كل مراحل العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم للجهود، وتنسيق بين الجهات، ومتابعة للأحداث في ظل محاولة للسيطرة على الأزمة بما يتناسب طردياً مع حركة التقدم العلمي للإنسانية (النوايسة ، ٢٠٠٦).

وإن التعامل مع الأزمات وإدارتها مهمة صعبة تحتاج إلى الإداري الخبير الذي لا بد له أن يقوم بالدراسة المتعمقة والتحليل للواقع الذي أوجدته الأزمة من خلال تتبع سير الأزمة من نشأتها وتطورها ونتائجها وتداعيات هذه النتائج، واستخدامه للمعرفة المسبقه عن الأزمات وما يتراكم لديه من المعارف النظرية والرؤى والتصورات التي تساعده في عملية التشخيص والتوصيف للأزمات التي يواجهها، ومن ثم تصميم واستخدام السيناريوهات والتصورات العلاجية للتطبيق ومعالجة الأزمة (الهدمي، ٢٠٠٨).

والتعليم العالي في الوطن العربي يعكس السياق الاجتماعي والاقتصادي العام بكل ما فيه من ايجابيات وسلبيات وما يعيشه من أزمات ، وتواجه الجامعات كمؤسسات للتعليم العالي في البلدان العربية تحديات وتهديدات نشأت عن المستجدات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطور التكنولوجي ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي يفرض إيجاد برامج شاملة للتطوير والتجديد بما يضمن لهذه المؤسسات المقدرة على تجاوز الأزمات ونقاط الضعف فيها (مدكور، ٢٠٠٠).

وهناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الفعالية، وأن غالبية الجامعات تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية؛ فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري مع إهمال دور القيادات الوسطى والتنفيذية. الأمر الذي يؤدي إلى سيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات (الخطيب، ٢٠٠١).

إن الأزمات التي يواجهها التعليم الجامعي والعالي لا يمكن التصدي لها إلا بالاعتماد على أساليب ومنهجيات التخطيط السليم الذي يمكن من إحداث أكبر قدر من الترشيد في جميع متغيرات قطاع التعليم، ابتداء من السياسات واتخاذ القرارات إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المحدودة المتاحة، وذلك على أفضل نحو ممكن من خلال الاختيار بين الأبدال المطروحة (القرم ،٢٠٠٨).

إن الأزمة بحد ذاتها تؤثر على مقدرة الفرد على اتخاذ القرار السليم إذ يرى الخضيري (٢٠٠٣) أنها لحظة حرجة تصيب الفرد وتخلق لديه صعوبة شديدة في التصرف وتجعله في حيرة بالغة وغير قادر على اتخاذ القرار الصحيح، مما قد يسبب لديه قصورا في

المعرفة وخلطا بين الأسباب والنتائج. الأمر الذي يزيد من درجة المجهول بشأن التطورات المستقبلية جراء تلك الأزمة .

عند النظر إلى الأزمة كنتيجة فإنها تعتبر نتاج اتخاذ قرارات غير سليمة، لذلك فإن الالتزام بخطوات صناعة القرارات يساعد في التقليل من احتمال حدوث الأزمات، فتوفر المعلومات يخدم متخذي القرارات في المنظمة ويساعدهم على تحديد الأبدال الممكنة لمواجهة الأزمات من خلال جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج وتقديمها إلى متخذ القرار في الوقت المناسب (النوايسة، ٢٠٠٦).

مما سبق يمثل القرار جوهر إدارة الأزمة إذ أن مجموعة القرارات التي يتم اتخاذها وقت الأزمة تعيد التوازن إلى الكيان الإداري المتضرر والثقة لمجتمع الأزمة، وحتى تحقق أي منظمة ومجتمع النجاح في مواجهة ما يتعرض له من أزمات يتطلب ذلك امتزاج المعارف العلمية بطريقة تكاملية بين جودة تربية وبناء الإنسان القوي الواعي متعدد المهارات والمقدرات من جانب، والتقاء فروع العلم والمعرفة من جانب آخر. ويرى النوايسة (٢٠٠٦) أن القرارات وقت الإزمات تختلف عن القرارات في الظروف العادية وذلك انطلاقاً من أسباب عديدة من أبرزها أن رؤية الأمور في الأزمة تكون غير واضحة، وهناك ضرورة لاتخاذ قرار سريع في وقت قصير، إضافة إلى أهمية عدم إغفال تكلفة القرار والحرص على فعاليته. وربما يعتقد منْ هُم خارج مجال الأزمة أنه ليس القرار الأمثل، بينما من يتعامل مع الأزمة ويتخذ القرار يرى الأمر بصورة مختلفة تماماً، لأن صنع القرار واتخاذه في مثل هذه الظروف يتأثر بعوامل خارجية أو بيئية لا يمكن التحكم فيها أو التنبؤ بها بدقة، ومهما توفر لدى متخذ القرار من معرفة وقت الأزمة إلا أنها لن تكون كافية لاتخاذ القرار المناسب.

ويفرق الباحثون بين صنع القرار، واتخاذ القرار، إذ يشير صنع القرار إلى المراحل التي تسبق عملية الاختيار من تحديد المشكلة، وجمع البيانات وتحليلها، وحصر الأبدال وتقويمها وتطويرها. بينما يشير اتخاذ القرار إلى إصدار الحكم أو لحظة الاختيار. أما القرار فيقصد به البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة (الصيرفي، ٢٠٠٨).

هذا ويُشكل البعد المعرفي وتوفر البيانات والإحصاءات ثم الخبرة والممارسة متغيرات هامة لمتخذ القرار أو مدير الأزمة، وهي ما يوصل إلى دقة تشخيص الأزمة والتعامل معها. وبالتالي يتم تشخيص الأزمة جيداً عبر توفير المعلومات الكاملة والشاملة والمتعمقة والحديثة

ووضعها أمام متخذ القرار لتمكينه من اتخاذ القرار المناسب للتعامل مع الأزمة التي يواجهها بنجاح(الهدمي، ٢٠٠٨).

يواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية العديد من المشكلات التي أشارت إليها دراسات عديدة إذ توصلت دراسة كامل (١٩٩٨م) إلى أن توزيع التخصصات في التعليم العالي يسير باتجاه مخالف لما تتطلبه التنمية، وأن كثيرا ممن يحملون الشهادات العليا لا يتمتعون بالمهارات التي يتطلبها المجتمع، وأن التطور الكمي في التعليم العالي لم يواكبه تطور كيفي. وخلصت الدراسة التي أجراها المنيع (٢٠٠٣م) حول التعليم العالي إلى أن الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم العالي في المملكة العربية السعودية أدى إلى تدني الكفاءة الداخلية والخارجية لهذا التعليم بقبول الطلبة في تخصصات ليس لها حاجة في المجتمع، وزيادة أعداد الطلبة في القاعات الدراسية، وزيادة نصاب معظم أعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى أن تركيز مؤسسات التعليم العالي في المدن الرئيسة والتجمعات قد يحرم عدد من فئات المجتمع من فرص مواصلة التعليم العالي لظروف اجتماعية أو اقتصادية أو جغرافية.

إن تطور المشكلات في التعليم العالي وتعددها واتساعها يخلق أزمات صعبة خاصة في الجامعات، ومن هنا فإن واقع الجامعات في المملكة العربية السعودية يتطلب تطوير إستراتيجية تربوية لمجابهة هذه الأزمات اعتماداً على المعلومات المستقاة من البيئة. وعلى إدارات الجامعات أخذ الأحداث والفعاليات والإشكاليات التي يمكن أن تحصل بعين الاعتبار، قبل أن تخرج عن السيطرة وتنتقل من كونها مشكلة يمكن التعامل معها إلى أزمة يصعب حلها، لذا يتوجب في الإستراتيجية المقترح تطويرها التعامل مع المستقبل وتوجهاته وأهدافه بعيدة ومتوسطة وقريبة المدى، مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني والذي يعد عنصراً هاماً ضمن المفاهيم الأساسية لتطوير الإستراتيجية. أما تنفيذ الإستراتيجية فهي عملية ترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى واقع عملي من خلال تطوير برامج ومشاريع وميزانيات لازمة لأغراض التنفيذ، ذلك أن تنفيذ الإستراتيجية يهتم بشكل أساسي بتحديد مصادر وموارد المنظمة ومعرفة مواقعها (السالم، ٢٠٠٥).

وهذا يتفق مع ما أورده الزعبي (٢٠٠٥) عن تطوير الاستراتيجية إذ يذكر أن تطوير الاستراتيجية يتطلب تشخيص نقاط الضعف الداخلية الحالية والمستقبلية، والفرص والتهديدات

الخارجية الحالية والمستقبلية، وهذا يتم من خلال جمع البيانات الاستراتيجية التي تغطي كلتا البيئيتين الداخلية والخارجية، وذلك من أجل تحديد أين تقف المنظمة وإلى أين تريد الوصول، وكيف يمكن أن تصل إلى تطوير استراتيجية تساعدها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تم وضعها بناء على التحليل الاستراتيجي.

ويرى ثومبسون Thomson أن هناك طرقا عديدة يمكن أن يتم خلالها تحليل بداية المنظمة استراتيجياً مثل طريقة الطير وطريقة السنجاب (Thompson, ١٩٩٧)، وكذلك يرى ديفيد David أنه يمكن الاعتماد على منظومة SWOT والتي تعنى بمناطق القوة والضعف والمخاطر والفرص (David, ١٩٩٨)، كما يلاحظ أن عملية تطوير الاستراتيجية تنطبق من خلال الخطوات التالية:

أ- التعريف بالفرص والتهديدات من خلال التحليل البيئي والتخمين التنظيمي.
ب- التطوير لمجموعة الأبدال الاستراتيجية.
ج- التقييم للأبدال الاستراتيجية في ضوء الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.
د- اختيار بديل واحد أو تشكيلة أبدال واعدة لاستثمار الفرص أو لمواجهة التهديدات المحتملة.
ه- التنفيذ للبديل المناسب والذي يؤمل أن يكون أفضل الخيارات الاستراتيجية باتجاه تحقيق الأهداف.
و- المتابعة للبديل الاستراتيجي المنفذ لضمان تحقيق الأهداف (جواد، ٢٠٠٠).

وبناء على ما سبق ورغم وجود دراسات تم الإشارة لبعضها عن الأزمات التي تواجه التعليم العالي ومؤسساته في المملكة العربية السعودية، إلا أنه يندر وجود الدراسات التي تجمع بين الأزمات وإدارتها من خلال عملية صنع القرار وتبلورها في قوالب علمية كالنماذج والاستراتيجيات. ومن هنا تتبين الحاجة لمعرفة الأزمات التي تواجهها الجامعات في المملكة العربية السعودية، وكيفية إدارتها عبر عملية صنع القرار واتخاذه وتأتي هذه الدراسة لتعرف الأزمات التي تواجهها جامعات المملكة العربية السعودية واستعراض إدارة الأزمات، وعلاقتها بالقرار الإداري كما يراها مديرو الجامعات ووكلائهم وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في المملكة العربية السعودية ومن ثم بناء إستراتيجية إدارية للتعامل مع هذه الأزمات.

مشكلة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء إستراتيجية مناسبة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية على مستوى الجامعات، وعليه فإن هذه الدارسة سعت إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

– ما الإستراتيجية الأنسب القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأزمات التي تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما واقع إدارة الأزمات في جامعات المملكة العربية السعودية من حيث الجاهزية ومن حيث عملية صنع القرار ؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأزمات التي تواجه جامعات المملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيرات الدراسة(الجامعة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة الأزمات التي تواجه جامعات المملكة العربية السعودية من حيث الجاهزية ومن حيث عملية صنع القرار تعزى إلى متغيرات الدراسة(الجامعة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟
٥. ما الاستراتيجية الأنسب لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

- مجالس إدارات الجامعات والعمادات التابعة لها والأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية من خلال مساعدتها على تنفيذ مهامها في أوقات الأزمات.
- اقتراح استراتيجية تنتهج المنهج العلمي الذي يمكن أن يساهم في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات السعودية في الأزمات وتقديمها لصانعي القرار.
- تقديم أدب نظري عن مفاهيم إدارة الأزمات واتخاذ قرارات يفيد منه الباحثون.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة عدداً من المصطلحات البحثية ضمن التعريفات التالية:

اتخاذ القرار: عملية الاختيار الفعلي بين الأبدال وفق معايير معينة (الصيرفي،٢٠٠٨).

وإجرائياً مقدرة متخذي القرارات في الجامعات السعودية على اختيار البديل المناسب كحل لمواجهة الأزمات.

صناعة القرار: مجموعة الخطوات التي يتبعها صانع القرار ليقوم بعدها بالاختيار الفعلي للبديل الأفضل وهي: تعرف المشكلة وتحليلها، وتطوير الأبدال، وتقرير الحل الأفضل، ثم تحويل القرار إلى عمل مؤثر(الصيرفي، ٢٠٠٨).

وإجرائياً: مجموعة الخطوات التي يتبعها القادة الأكاديميون ومتخذو القرارات في الجامعات السعودية لتقدم حلول مناسبة لإدارة الأزمة.

الأزمة: حدث أو موقف غير متوقع يؤثر في استمرارية فعالية الأداء في النظم، وربما يؤدي أحياناً إلى مرحلة قد تؤدي إلى تلاشيها واندثارها(الطويل،٢٠٠٦).

وإجرائياً: هي ما يواجه القادة الأكاديميين ومتخذي القرارات في الجامعات السعودية من تحديات وصعوبات تؤثر على استمرار أداء الجامعات لمهمتها .

الإستراتيجية: فحص البيئة وتحليلها واختيار الأبدال التي تطابق بين موارد المنظمة عند مستوى من المخاطرة يبررها الربح وإمكانية تحقيق الأبدال(الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧).

وإجرائياً: هي رؤية لآلية مقترحة لعملية اتخاذ القرار في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الجامعات السعودية الحكومية، وطبقت الدراسة الميدانية على مديري الجامعات ووكلائهم وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في ست من هذه الجامعات وخلال العام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري:

تم في هذا الفصل استعراض الأدب النظري ذي العلاقة بموضوعات الدراسة، وأهم ما كتب عن القرار الإداري والأزمة وإدارتها في المراجع العربية والأجنبية إضافة إلى ما نشر عبر الشبكة العنكبوتية (الانترنت) خاصة على المواقع الإلكترونية المتخصصة؛ وتم التطرق إلى القرار الإداري من حيث المفهوم والأهمية والخطوات العلمية لاتخاذه، كذلك أنواع القرارات والعوامل المؤثرة في اتخاذها، إضافة إلى أبرز أساليب صناعة القرارات، كما إشتمل الأدب النظري على ما كتب عن الأزمة كمفهوم، وعن أنواعها وخطوات التعامل معها، كذلك إيجابية الأزمات وسلبياتها إضافة إلى أبرز المداخل لإدارتها والمتمثلة في المدخل النظمي، كما يتناول الأدب النظري موضوع الاستراتيجية والمفاهيم المتعلقة بها وأهميتها ومراحلها وذلك بهدف إعطاء تصور كافي عن عناصر الدراسة.

القرار الإداري

تتعدد الطرق لإنجاز أي عمل أو حل المشكلات، إذ يلاحظ أن أي مشكلة يمكن أن يتم التعامل معها بأكثر من حل، ولذا فإن أهمية القرار الإداري ودور متخذ القرار تكمن في اختيار أفضل هذه الحلول المناسبة، ولأهمية القرار الإداري أصبح هناك تلازم بين نجاح المنظمة الإدارية في تحقيق الأهداف ومقدرة قيادتها على اتخاذ قرارات تتناسب وآلية العمل وتحقيق الأهداف.

ويعتبر الصيرفي (٢٠٠٨) القرار الإداري بأنه سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي يمثل الحل أو التصرف أو البديل المناسب الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة أبدال وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، واعتبار البديل المختار الأكثر كفاية وفاعلية بين الأبدال المتاحة لمتخذ القرار.

ويرى الطويل (٢٠٠٦) أن عملية صنع أي قرار هي عملية علمية تتم من خلال آلية معينة تتضمنها كمراحل تتمثل في تحديد المشكلة، وتطوير أبدال وتقييم لهذه الأبدال ثم اختيار المناسب منها وأن ممارسة هذا الأمر يجعل الإداري يمارس عمله بأسلوب علمي من خـــلال حركة علمية القرار والتي بدورها تساهم في التخطيط والتقييم الفعال في الإدارة.

وهذا الأمر هو ما أكده الكثير من رواد وباحثي علم الإدارة ومن أبـــرزهم هربـــرت سايمون Herbert Simon، الذي يرى أن جوهر الإدارة هو عملية اتخاذ القـــرارات، ممـــا يفرض على المدير ضرورة الاهتمام بإثراء البعد المعرفي لديه وكذلك بعده المهاري، لكـــن هذا لا يقلل من شأن العمليات الإدارية الأخرى التي تـــضم الإدارة، والتخطـــيط والتنظـــيم، والتوجيه، والرقابة.

إن دراسة القرار بنوع من التفصيل يجعل من الضرورة توضيح بعضاً مـــن اللـــبس البسيط لبعض المصطلحات المرتبطة بالقرار مثل صناعة القرار،واتخـــاذ القـــرار.إذ يـــرى (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧) أن القرار Decision يمثل الناتج النهائي الذي تم اعتمـــاده فـــي ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة. وبالتالي فهو بمثابة البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة. أما اتخاذ القرار Decision Taking يعني قيام جهة مسئولة في اعتماد بديل واحد من بين أبدال مطروحة في حين تشير صناعة القرار Decision making إلى عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشترك فيها أطـــراف متعـــددة للوصول إلى عدد من الأبدال تمهيداً للمفاضلة بينها واختيار الأنسب.

أهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية:

للقرار أهمية كبيرة في العملية الإدارية وفي أي تنظيم، وقد ازدادت هذه الأهمية فـــي ضوء التطورات والتغيرات المتسارعة في كافة المجالات عبر ما يشهده العـــالم مـــن ثـــورة معلوماتية وتقنية، هذا بالإضافة إلى تنامي حجم بعض المنظمات. وتكمن أهميـــة القـــرارات التنظيمية أيضاً في أنها تؤثر على الأفراد وتتأثر بهم وكذلك على الجماعات داخـــل وخـــارج التنظيم، وينسحب هذا الأمر بدوره على الأوضاع الأكبر فـــي المجتمـــع بأكملـــه كالوضـــع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

ولا تتوقف أهمية اتخاذ القرارات عند هذا الحد بل لها أهمية تتعلق بالجانب العملي من حيث التطبيق والممارسة ومدى ارتباط هذا الجانب بالجانب العلمي المنهجي في اتخاذ القرارات. وهو ما يؤكد عليه ياغي (٢٠٠٥) من أهمية لاتخاذ القرارات، وعلاقة ذلك بمكونات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة ومترتبات ذلك على السلوك التنظيمي، لأن للقرارات علاقة حتمية بالجوانب السلوكية وبالعلاقات التنظيمية والشخصية التي تشكل إطارا للقرار.

وتزداد أهمية القرار ودرجة تأثيره وخطورته كلما كبر حجم المنظمة وتعددت نواحي نشاطاتها وانفتحت على البيئة الخارجية وكثر اتصالها بالجمهور، مما قد يكسب مشكلاتها أبعاداً جديدة. ومن هذا المنطلق يرى العجمي (٢٠٠٨) أن ذلك يبرز أهمية وخطورة القرارات في الإدارات التربوية عنها في منظمات الأعمال؛ إذ أن قرارات هذه الإدارات تعكس في الغالب اتجاهات السلطة التنفيذية لدى الرأي العام كما تتعرض للكثير من مصادر الضغوط الخارجية على متخذي القرارات، ونتائجها تكون أوسع أثراً، لذا فإنه يفترض الحرص في اتخاذها ضمانا لنجاحها ولاتساع القطاع الذي تمسه هذه القرارات.

ويرى سالم وآخرون (٢٠٠٠) أن احتمالية الخطأ في أي قرار تعود لأسباب أهمها:

١. المعلومات وما يتعلق بها، وبخاصة عدم توفرها أو عدم صحتها أو عدم اكتمالها خاصة المتعلقة بالحكم على الأبدال المختلفة.
٢. الأهداف وعدم تحديدها بدقة، وهذا من شأنه أن يؤثر على المقدرة على تعرُّف البديل الأكثر ملاءمة.
٣. الوقت وعدم كفايته لدراسة وتبصر الأبدال المتاحة.

خطوات عملية صناعة القرار

أشار ماهر (٢٠٠٨)، وطعمة (٢٠٠٦)، والصيرفي (٢٠٠٨)، وكنعان (٢٠٠٨) إلى أن خطوات صناعة القرار على النحو التالي:

تحديد المشكلة وتشخيصها:

وتتطلب هذه الخطوة التعرف على المشكلة من خلال تحديدها بشكل دقيق وتعرف أعراضها وأسبابها تمهيداً لتشخيصها بشكل سليم لتكون عملية صناعة القرار أكثر مناسبة ونجاعة للتعامل مع المشكلة. إن تبصر المشكلة وتشخيصها بشكل سليم يساعد في تعرفها وتحديدها. وتنقسم إلى مشكلات مألوفه متوقعة وهي التي تحدث وتتكرر بصورة دائمة سواء تعلق ذلك بالمشكلات الروتينية أم بتصريف شؤون العمل اليومية. أما النوع الثاني من المشكلات فهي المتعلقة بالخطط والسياسات التي تتبعها المنظمة. ويمثل النوع الثالث المشكلات الطارئة التي تحدث دون مؤشرات سابقة باحتمالية حدوثها، وهذه تحتاج إلى قرار سريع من متخذ القرار لمعالجتها.

جمع البيانات عن المشكلة وتحليلها:

تعرف المشكلة يحتاج إلى مقومات من أهمها جمع البيانات ومعالجتها لتصبح معلومات لها دلالتها المباشرة أو غير المباشرة بالمشكلة، وكذلك التعامل مع جوهر المشكلة وأسبابها بطريقة شمولية عبر دراسة شبكة علاقات المشكلة دون الاكتفاء بأعراضها ودون الاكتفاء بالعلاقة الخطية بين السبب والنتيجة. وهذا يتطلب تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة حسب الخطوات التالية:

- الشمولية في التعامل عبر رؤية المشكلة ضمن إطارها الكلي.
- تجزئة المشكلة إلى مكوناتها الفرعية.
- النظر للمكونات كشبكة علاقات وتحليل هذه العلاقات.
- ربط المشكلة بجذورها.

تحديد الابدال:

تعتمد هذه الخطوة على مقدرات الإداري في محاولته تعرف وتحديد أبدال حلول ممكنة بصورة أولية والتي قد يقوم بتحديدها لوحده أو من خلال مشاركة العاملين معه محاولة منه للوصول إلى أفضلها وذلك من خلال فرزها واستبعاد غير المناسب منها ثم ترتيبها حسب ملاءمتها.

وقد ذكر المصري (٢٠٠٠) المعايير التي تحكم عملية تعرف الأبدال التي من أبرزها أن يتم تطوير الأبدال عبر التفكير الابتكاري الذي يساعد على التصور والاستشراف.

وهو ما ذهب إليه سالم وآخرون (٢٠٠٠) من أهمية البحث العلمي والدراسة المتبصرة في الإبداع العلمي مما يساعد في الحصول على وفرة من أبدال ممكنة.

تقييم الأبدال:

إن عملية تقييم الأبدال تحتاج إلى تقييمها ضمن إطار ما سبق من خطوات وما سيترتب عليها بعد ذلك، إذ يرى سالم، والدهان، ومخامرة (٢٠٠٠) ضرورة التمعن عند تقييم الأبدال في متغيرات قابلة للقياس مثل الربح والتكاليف والوقت والنظر لهذه المتغيرات بنظرة شمولية ومتوازنة مع متغيرات أخرى كالعلاقات مع العاملين والظروف السياسية والاجتماعية وهي متغيرات ليس من السهل تكميتها.

وحتى يستطيع المدير تبصر الأبدال بصورة علمية جيدة تساعده في تقييمها والانتقال للمرحلة التالية من مراحل صناعة القرار، فإن ذلك يتطلب معايير تتم من خلالها عملية التقويم وهي كما أوردها (كنعان، ٢٠٠٨).

أ- إمكانية تنفيذ البديل.

ب- تكاليف تنفيذ البديل.

ج- أثر تنفيذ البديل على المنظمة والذي يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها ومدى إسهام التنفيذ في الحل.

د- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل وكذلك المدة اللازمة لظهور النتائج وهو أمر يتوقف على طبيعة ونوع المشكلة.

هـ- الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساتها على الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة.

اختيار البديل

اختيار البديل الأنسب لا يكون إلا من خلال استخدام وسائل تساعد متخذ القرار على حسن اختيار البديل وفق معايير واعتبارات تحكم عملية الاختيار ومن أبرز هذه المعايير التي يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بها ما أورده (كنعان، ٢٠٠٨):

١. درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل من خلال معرفة درجة احتمال عدم تحقيق البديل للأهداف المرجوة من تطبيقه.
٢. الاقتصاد في الجهد والنفقات وذلك بتفصيل البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل كلفة وجهد بشري لازم لتنفيذ البديل.
٣. الإمكانيات والموارد المتاحة وأثرها في اختيار البديل. وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه الموارد إضافة للموارد المالية كما تتطلب هذه الموارد البشرية الكفاءة والمقدرة على الأداء.
٤. الوقت الذي يستغرقه اختيار البديل ويقترن الوقت مع اختيار البديل، إذ يتطلب ذلك أن يستطيع البديل المختار معالجة المشكلة بوضعها الراهن وليس بعد تطورها.
٥. مقدرة البديل على تحقيق الأهداف مع الأخذ في الاعتبار أن هناك تراتبية للأهداف من حيث أهميتها، وليس بالضرورة أن يحقق كل الأهداف بقدر تحقيق أهمها.
٦. الاعتبارات والعوامل المرتبطة بالموقف الإداري وهذه الاعتبارات قد تكون مرتبطة بمتخذ القرار نفسه أو بالمرؤوسين أو في الموقف الإداري نفسه كذلك الظروف البيئة المحيطة.

أما ما يتعلق بالوسائل التي تساعد على اختيار البديل فهي:

١. المفاضلة بين الأبدال المتاحة وفق معايير واعتبارات موضوعية.
٢. الاستعانة والاسترشاد بآراء الخبراء والمختصين من داخل المنظمة وخارجها.
٣. ترتيب وتبويب الأبدال المقترحة للحل حسب أولويتها أو أفضليتها.
٤. إخضاع كل واحد من الأبدال المطروحة للاختبار للتأكد من مزاياه وعيوبه.
٥. استعانة متخذ القرار ببعض الأساليب والأدوات الرياضية الحديثة لاختيار البديل الأفضل.

تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه.

لا تنتهي مرحلة صناعة القرار باختيار البديل بل إن الأمر يتطلب ضرورة متابعة تنفيذه وتقييمه حتى يتضح مدى النجاح من عدمه في القرار المتخذ لتحقيق الهدف المرجو من اتخاذه.

يتبع ذلك الإشعار بإعلان القرار الذي يتم اتخاذه لكل من له علاقة به ثم متابعة تقييمه لتعرف التغذية الراجعة له والإفادة منها وعمل التعديلات الممكنة على ضوئها لضمان استمرارية فاعلية القرار.

أنواع القرارات:

إن تنوع النظريات الإدارية وتباين صناعة القرار أوجد تبايناً في أنواعها وأشكالها وظهرت أنواع مختلفة من القرارات تبعاً لاختلاف طبيعة المشكلة التي تتم معالجتها والموقع الهرمي لمتخذ القرار ومتغيرات الموقف المحيطة بالقرار وسيتم تناول أبرز أنواع القرارات على النحو التالي:

قرارات حسب الوظائف الأساسية بالمنظمة:

يمكن تصنيف هذا النوع من القرارات إلى (كنعان، ٢٠٠٨):

- قرارات ذات علاقة بالعنصر البشري مثل القرارات التي تتناول طرق اختيار وتعيين الموظفين، وتوصيف الوظائف، وأسس رفع الأجور.
- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، وبرامج العمل، والإجراءات الواجب اتباعها.
- قرارات تتعلق بالتمويل كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال، وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.

قرارات حسب المستوى الإداري لمتخذها:

وبناء على هذا التصنيف فإن أبرز هذه القرارات هي القرارات الاستراتيجية والقرارات التكتيكية وكذلك القرارات التنفيذية وسيتم التطرق لها فيما يلي:

القرارات الاستراتيجية هي التي تتخذها الإدارة العليا للحاسية التي تتمتع بها هذه القرارات وللنتائج التي يمكن أن تترتب عليها سواء في الوقت الحالي أم في مراحل مستقبلية، وهذا النوع من القرارات يتعلق بكيان وبنية التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، ومن مميزات هذه القرارات اتسامها بالثبات النسبي والأهمية في النتائج والآثار المترتبة على التنظيم سواء في المجالات الاقتصادية أم الاجتماعية أم السياسية المرتبطة بالمنظمة، وتتطلب القرارات الاستراتيجية استعانة متخذي القرار بآراء وخبرات مستشارين ومساعدين ومتخصصين في هذه المجالات بينما القرارات التكتيكية يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى وتتعلق هذه القرارات بكيفية تفعيل وتوظيف الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت موارد مالية أم بشرية، ومن أبرز ما تهدف إليه هذه القرارات، تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، وتقسيم العمل، وتفويض الصلاحيات ثم تأتي القرارات التنفيذية وهي قرارات إجرائية تتعلق بالمشكلات اليومية في العمل وتنفيذه في المنظمة وهي من مسؤولية الإدارة التنفيذية ويتم اتخاذها وفق ما لدى متخذ القرار من خبرات سابقة، وتتصف هذه القرارات بقصر مداها.

قرارات حسب إمكانية جدولتها

وهي قرارات تتم وفق معايير خاصة ويمكن تصنيفها إلى قرارات مجدولة وأخرى غير مجدولة وسيتم التطرق لها على النحو التالي (ماهر، ٢٠٠٧):

القرارات المجدولة يغلب على هذا النوع بأنها تتخذ وفقاً لإجراءات معدة مسبقاً تمر بها عملية صناعة هذا القرار وهي قرارات تتخذ لمواجهة مشكلات يومية ولا تحتاج إلى جهد كبير، ومنها منح الإجازات، وتصاريح الخروج من العمل لكن القرارات غير المجدولة هي التي يتم اتخاذها لمواجهة مشكلات معقدة تحتاج إلى تفكير وتوفر معلومات وافية لمتخذها وتتعامل مع مشكلات غير متكررة، وإن تكررت فيكون ذلك وفق فترات زمنية متباعدة، وهذه

القرارات تعبر عن الاستجابة لظروف البيئة الداخلية والخارجية، من إجـراءات وسياسـات العمل ومن هذه القرارات مثلاً إنشاء فرع جديد لإحدى المؤسسات الحكومية.

قرارات حسب أساليب اتخاذها:

القرارات وفقاً لأسلوب اتخاذها يمكن تصنيفها إلى قرارات كمية وأخرى كيفية ويعتمد كل نوع على عوامل معينة فالقرارات الكمية تعتمد الأسلوب العلمي مـن تحديـد للمـشكلة وتوضيح للأهداف وتعرف للأبدال ومن ثم تحليلها وتقييمها، وهذا الأسلوب يتطلب الاسترشاد بالقواعد والأسس العلمية التي تساعد في عملية صناعة القرار ولكن القرارات الكيفية يعتمـد اتخاذها على الدراية والتمكن الشخصي لمتخذ القرار وعلى خبراته وتجاربه السابقة، وبالتالي يصعب اتخاذها بمعزل عن العوامل الشخصية مثل الاتجاهات والأحاسيس، ويتخذ مثل هـذا القرار في حالة عدم توافر المعلومات المطلوبة للتمكن من وضع أبدال مما يجعل المحـصلة اتخاذ حل توافقي أكثر منه مثالي (الصيرفي، ٢٠٠٨).

قرارات حسب بيئة القرار الإداري

بيئة القرار الإداري تتمثل في الظروف المحيطة والمؤثرة والتي يتخذ القرار تحـت تأثيرها ويمكن تصنيفها إلى قرارات في حالة التأكد وقرارات في حالة عدم التأكـد وأخـرى حسب درجة المخاطر، والذي على أساسه تكون القرارات في حالة التأكد تعتمد بـأن الحالـة واضحة أمام متخذ القرار، بوجود عدد من الأبدال المتاحة إذ يكون لدى متخذ القرار تأكد من طبيعة المتغيرات ونوعيتها والعوامل التي من الممكن أن تؤثر في صناعة القرار ويرى أنـه بالإمكان تنفيذه وليس هناك تخوف من مترتباته وفي القرارات التي تكون وفق حالة عدم التأكد يتم اتخاذها في حالة عدم توفر معلومات كافية أو في بعض الأحيان قد لا تتوفر أي معلومات، الأمر الذي يدفع بمتخذ القرار إلى اللجوء إلى عمليات حساب نسبة الاحتمالات المتوقعة لنجاح القرار وفي القرارات تبعاً لدرجة المخاطرة يقوم متخذ القرار بإتخاذه في ظروف واحتمـالات مبنية على تقدير درجة المخاطرة، ومتخذ القرار في هذه الحالة معني بتعرف أبدال تمكنه من تحجيم السلبيات الممكن حدوثها.

قرارات حسب النمط القيادي لمتخدها

ويمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى قرارات اتوقراطيـــة وهـــي انفراديـــة وقرارات ديمقراطية وهي التشاركية

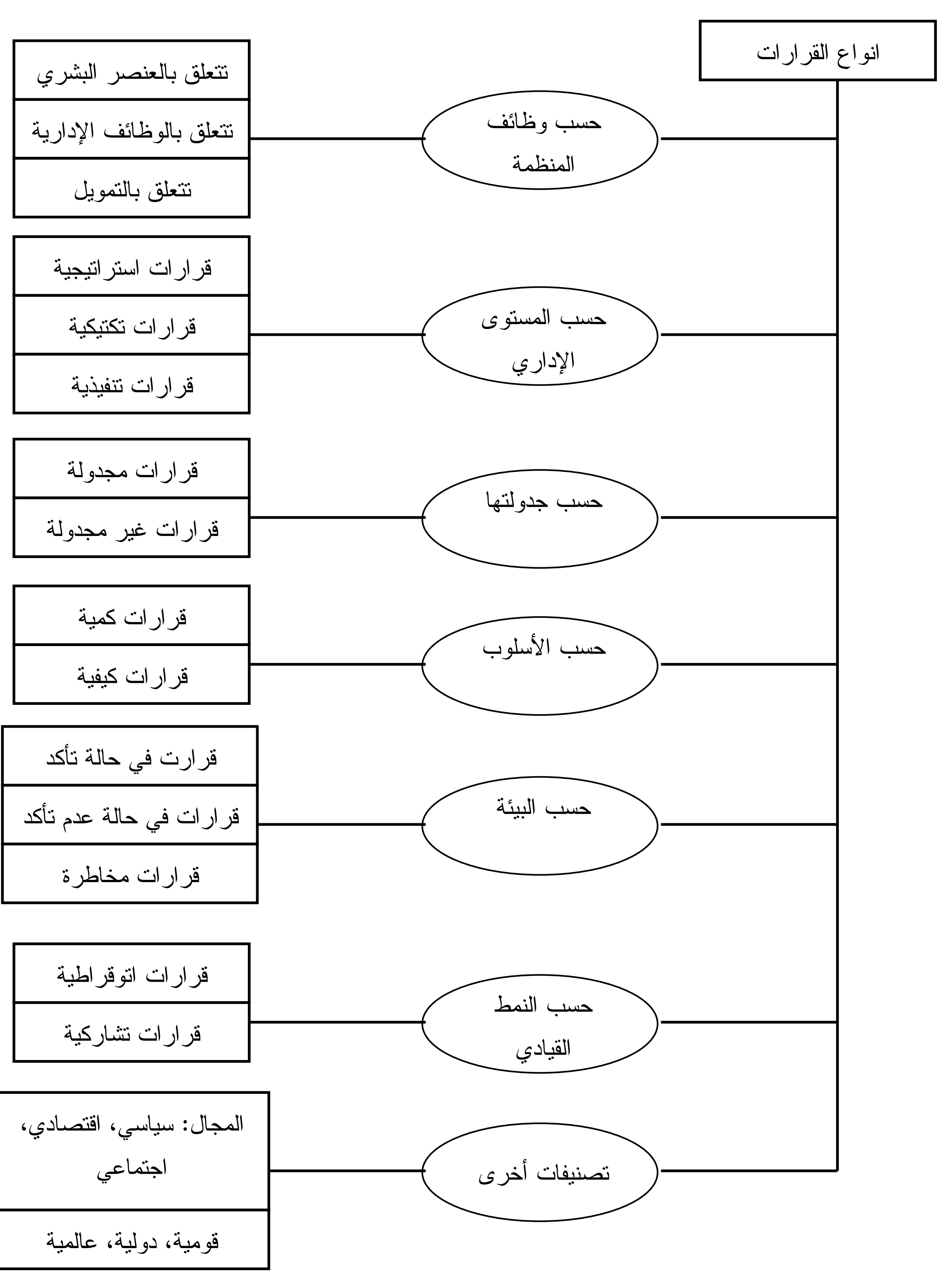
ففي حالة القرارات الأتوقراطية يقوم متخذ القرار بإختيار أحد الحلول الذي يرى أنـــه مناسب، ويبلغ المرؤوسين بذلك لتنفيذه دون إعطاء أي فرصة لمناقــشته ولكـــن القـــرارات التشاركية هي التي تتخذ من خلال إشراك المستويات المختلفة للعاملين في التنظيم، خاصة من يعنيهم القرار حتى لو كانوا من خارج التنظيم، ومن إيجابيات ذلك قبولهم للقرارات دون أدنى معارضة وذلك لمشاركتهم في صناعتها (العجمي، ٢٠٠٨).

تصنيفات أخرى:

هناك تصنيفات أخرى للقرارات منها:

- حسب مجالها: قرارات سياسية، اقتصادية، اجتماعية.
- حسب طبيعة ومستوى متخذيها قرارات: قومية على مستوى الدولة، ودولية على مستوى الدول، وعالمية على مستوى العالم.

ويبين الشكل رقم (١) أنواع القرارات وأسس تصنيفها، وهو شـــكل توضـــيحي مـــن إعـــداد الباحث.



الشكل ١. أنواع القرارات

العوامل المؤثرة في صناعة القرار

يمكن تناول العوامل المؤثرة في صناعة القرار بنوع من التفصيل وتقسيمها إلى العوامل الإنسانية، والعوامل الضاغطة، والعوامل التنظيمية، والعوامل المتعلقة ببيئة النظام.

العوامل الإنسانية

هناك عوامل تؤثر في عملية صناعة القرار سواء كمعيق يمنع اتخاذ قرار معين أم مساعد يعزز الاتجاه نحو قرار آخر، ويلاحظ أن تأثير هذه العوامل ينصب في عملية الاختيار بين الأبدال وهذه العوامل مصدرها إما نابع من شخصية المدير نفسه أو من سلوك مساعديه أو مستشارية أو من يمسهم القرار سواء مرؤوسين أم غيرهم.

وقد ذكر كنعان (٢٠٠٨) أن العوامل الانسانية تشمل:

عوامل متعلقة بشخصية المدير منها فهم المدير العميق والشامل للأمور، ومقدرته على التوقع، وتوفر المؤهل والتخصص في المجال الإداري لديه ومقدرته على المبادرة والابتكار، وتحمل المسؤولية وما يعيشه من اتجاهات وقيم وخبرة سابقة.

ومنها العوامل الإنسانية المتعلقة بالمساعدين والمستشارين والخبراء من حول المدير إذ يلعب المساعدون والمستشارون دوراً مهماً في التأثير على عملية صناعة القرار، الأمر الذي يحتم ضرورة أن يحسن المدير عملية اختيار مساعديه مع إدراك أن التباين في الأفكار والرؤى لا يعتبر بالضرورة أمراً سلبياً.

إن الاسترشاد بآراء الخبراء يعتبر من العوامل ذات الأثر الإيجابي في زيادة فاعلية القرارات؛ إذ أنها تثري الأبدال أمام متخذ القرار، كما أن وجودهم يعزز موقف متخذ القرار ويوفر عليه في النهاية الكثير من الجهد والوقت. على أن تتصف العلاقة بين الطرفين متخذ القرار والخبراء بالسلاسة والثقة حتى لا تنعكس سلباً على عملية صناعة القرارات.

كما تعتبر العوامل المتعلقة بالمرؤوسين ومن يمسهم القرار من أهم العوامل الإنسانية المؤثرة على القرار لما للمرؤوسين من دور هام في فاعلية تطبيق القرارات خاصة عندما يكون لهم دور في المشاركة في صناعتها ضمن مناخات من إحساس المرؤوسين بالاستقرار

وبالأمن الوظيفي، توفر الإطار الاجتماعي المريح الذي يحيط بعمل المجموعة، وكذلك سيادة روح الفريق الواحد ووجود التناغم بين المجموعة العاملة، إضافة إلى ضرورة وضوح الأهداف واعتمادها بوصلة توجه مشاركة الجميع بما يخدم في النهاية اتخاذ القرارات المناسبة.

العوامل الضاغطة:

يتعايش متخذ القرار مع الضغوط المختلفة التي يتعرض لها أثناء العمل والتي قد تؤثر على عمله إما بشكل مباشر أو غير مباشر ويمكن تقسيم هذه الضغوط حسب مصدرها إلى:

الضغوط الداخلية:

- من هذه الضغوط: الضغوط الداخلية في النظم وتتمثل في ضغوط القوى الرسمية أو ضغوط الرؤساء الناجمة عن عدم تفويض الصلاحيات باتخاذ القرارات أو التخوف من عدم الموافقه عليها، كما أن عدم معرفة متخذ القرار لحدود سلطاته أو صلاحياته يعزز من هامش الضغوط الداخلية.
- هناك أيضاً ضغوط القوى غير الرسمية، إذ توجد في كل النظم قوى غير رسمية تحاول التأثير على القرار ولا يستطيع أحد أن يتجاهل دورها وتأثيرها، والمدير الناجح هو من يستطيع احتواء هذه القوى والعمل من خلالها وتوجيه قوتها وزخمها بما يخدم توجهات النظام وأهدافه.
- ضغط الوقت: إذ يشكل الوقت أحياناً مصدراً ضاغطاً على متخذ القرار يمنعه أو يحجم من مقدرته على توفير المعلومات اللازمة حول الأبدال المطروحة مما يجعل من اختيار البديل غير المناسب أمراً ممكناً.

الضغوط الخارجية:

إن من أبرز هذه الضغوط الرأي العام، والواقع الاقتصادي، وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، وكذلك الضغوط الإعلامية وضغوط الأجهزة الرقابية وسيتم تناولها بنوع من الإيجاز على النحو التالي:

- الرأي العام: باعتبار أن متخذ القرار أحد أفراد المجتمع فإن الثقافة المجتمعية ومدى إدراكها لمؤطرات القرار لها دورها في عملية صناعة القرار، إذ قد يكون قرار ما فاعلاً في منطقة معينة بينما هو غير ذلك في منطقة أخرى، وكذلك من الممكن أن ينجح القرار في فترة زمنية ما بينما قد لا ينجح في فترة زمنية أخرى.
- الضغوط الاقتصادية: كالتذبذب في الأسعار، وعمليات العرض والطلب، ومدى تأثير ذلك على قرارات المنظمة من حيث الإنتاج وتحقيق الأهداف.
- ضغوط نابعة من علاقات المدير الاجتماعية: ومثل هذه الضغوط تلاحظ بشكل واضح في الدول النامية خاصة العربية منها إذ أن علاقات متخذ القرار الاجتماعية أسرية/ عائلية كانت أو غيرها تؤثر على قراراته.
- ضغوط الأجهزة الرقابية والأجهزة الإعلامية: فما تتطلبه الأجهزة الرقابية من بيانات ومعلومات يحتاج إلى جهد ووقت وفي حالة عدم توفرها تؤثر على القرار.

العوامل التنظيمية:

تتعلق هذه العوامل بالتنظيم وإبرزها القوى الكامنة في الموقف الإداري والاتصالات الإدارية والتفويض واللامركزية ويمكن إيرادها على النحو التالي:

القوى الكامنة في الموقف الإداري والمتمثلة في نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية، فكلما ارتفع الإداري في السلم الهرمي للنظام كلما كانت قراراته أكثر أهمية وشمولاً، كما تعتبر طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها أحد هذه القوى، إضافة إلى نوع القرار وأهميته، إذ تتغاير الخطوات والمراحل اللازمة لصناعة القرار بتغاير نوع القرار وأهميته سواء كان استراتيجياً أم تكتيكياً أم تنفيذياً، كذلك ملاءمة الظروف خاصة البيئة الخارجية وما يكتنف ذلك من ضغوط على متخذ القرار سواء كانت ظروف سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية والاتصالات الإدارية كعامل تنظيمي مؤثر في صناعة القرار يلاحظ دورها من خلال جودة شبكات الاتصال والتواصل إذ تشكل متغيراً هاماً في عملية صناعة القرارات واتخاذها، فكلما توفرت فرص الاتصال وبعدت عن المعيقات الاتصالية وتنوعت قنواتها وسادتها مناخات النزاهة والإحساس بالمسؤولية كانت القرارات أكثر اتساقاً بالصوابية والقابلية للتنفيذ كما أن عامل التفويض واللامركزية كأحد العوامل التنظيمية تتأثر به عملية صناعة القرارات إيجاباً كلما كان هناك هامش جيد من التفويض واللامركزية التي تؤدي إلى

تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أيضاً أن يتيح فرص لتدريب العاملين على عملية صناعة القرارات.

العوامل المتعلقة ببيئة النظام:

يعتبر النظام السياسي والاقتصادي الذي يتعايش فيه النظام من إبرز هذه العوامل إذ تلعب فلسفة النظام السياسي دوراً في عملية صناعة القرار وما يفرضه النظام من قيود أو توجهات للقيادات المعنية بصنع القرار واتخاذه والتي تجد القيادات المنظمية نفسها مضطرة للانسجام معها أو على الأقل عدم تحديها بشكل صارخ والشأن نفسه ينطبق على النظام الاقتصادي ويعد انسجام القرار مع الصالح العام كأحد العوامل المتعلقة ببيئة النظام وهو أمر يتطلب جهداً خاصاً من متخذ القرار لتحقيق التوازن بين متطلبات وفلسفة النظام والفهم الدقيق للصالح العام الذي يعايشه النظام، وعليه الموازنة بين عدالة القرار وموضوعيته.

كما تؤثر الاعراف الاجتماعية والقيم الدينية في القرارات فما هو موجود في البيئة من عادات واعراف تمتد إلى بيئة العمل بصفة عامة، وله حضوره في صناعة القرارات؛ إذ تفرض هذه التقاليد أموراً معينة تؤثر على متخذ القرار وكذلك شأن القيم الدينية التي تؤثر بدورها في عملية صناعة القرار وتلزم متخذ القرار أن تكون قراراته منسجمة مع القيم الدينية وغير متعارضة معها.

وهذه العوامل تنسجم مع ما تطرق له أحمد (٢٠٠٣) بأن أبرز العوامل التي تؤثر على عملية صناعة القرار واتخاذه هي:

- تأثير العادات والاعراف على متخذي القرار.
- الوضع الاجتماعي للبيئة المتخذ فيها القرار.
- الصفات الشخصية لمتخذ القرار.
- عدم وضوح الأهداف لدى متخذ القرار.
- الوقت المحدد لدراسة الأبدال وظهور أبدال جديدة بعد اتخاذ القرار.

عناصر عملية اتخاذ القرار

تشكل مجموعة من العناصر مضمون هذه العملية وهي متخــذ القــرار، وموضــوع القرار، والأهداف والدوافع، كذلك البيانات والمعلومات إضافة إلــى الاستــشراف والابــدال والمحددات والقيود وقد ذكرها الصيرفي (٢٠٠٨) من التفصيل كما يلي:

متخذ القرار: سواء أكان فرداً أم جماعة مع وجوب وجود سلطة رسمية ممنوحة للفرد أو الجماعة بموجب قانون أو نظام داخلي أو مفوضة من جهة رسمية بحيث تمنح الحق فــي اتخاذ القرار عبر الهيكل التنظيمي للمنظمة بينما يرى موضوع القرار على أنه المشكلة التــي يتطلب الوضع أن يقوم متخذ القرار بإيجاد حل مناسب لها. أما الأهداف والدوافع، فتتضح من خلال كون القرار المتخذ بمثابة تعبير عن سلوك من أجل تحقيق هــدف وغايــة، والــدوافع الإنسانية وراء كل عمل أو سلوك. ووراء كل دافع حاجة يجب إشباعها ومن ذلك يمكن القول أن متخذ القرار لديه دافع يريد تحقيقه، ويأتي دور البيانات والمعلومات من خــلال إن جمــع الكافي منها عن المشكلة موضع القرار أمر ضروري ليس له سقف؛ إذ ليس كافياً أن تكــون المعلومات الآنية متوفرة بل لا بد أن تشمل الماضي والحاضر والمستقبل المستــشرف عــن طريق التوقعات، لأنها بهذا الشكل تعطي تصور ورؤية واضحة لدى متخذ القرار عن طبيعة المشكلة وأبعادها، وترتبط نوعية هذه المعلومات وكفايتها بنجاح القرار المتخذ، ويعتبر عنصر استشراف المستقبل أساسياً في عملية صناعة القرار كون أغلب القرارات المنظمية تتعامل مع متغيرات مستقبلية قد لا يكون معظمها معلوماً وتمثل الأبدال الجانب الذكائي في عملية صناعة القرار ولا يجب أن يتم التعامل مع أي مشكلة من منطلق وجود حل وحيد لها، بل هناك أبدال من الحلول، وبالتالي على متخذ القرار أن يطور أكثر من بديل واحــد كحــل للموضــوع أو المشكلة قيد الدراسة تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب وتلعب المحددات والقيود دوراً هامــاً فــي عملية صناعة القرار، وهي إما بيئة داخلية أو خارجية، وهو أمر يتطلب من متخــذ القــرار التعامل معه بالطريقة التي لا تجعل من المحددات عائق لا يمكن تجاوزه، بل العمــل علــى التخفيف من آثارها السلبية على عملية صناعة القرار ما أمكن.

أساليب اتخاذ القرارات:

خلال التطور الفكري الإداري تعددت الاتجاهات والمدارس الفكرية الإداريــة وكــل يتبنى فكر أو اتجاه معين مدعم بدراسات ونظريات معينة، وقد شمل هذا الفكــر الإداري مــا

يتعلق بعملية صناعة القرارات، فيلاحظ أن الفكر الإداري له اتجاهين: أولهما يرى أن الإدارة فن والآخر يراها علم وهناك من يراها علم وفن في آن واحد.

فالاتجاه الأول يغلب فيه الجانب الفني على العلمي ويعتمد إنجاز الأهداف فيه على مقدرة المديرين وما يتمتعون به من مقدرات وصفات شخصية كالذكاء والإبداع. وامتد ذلك على أساليب اتخاذ القرارات فالأساليب المعتمدة على هذا الاتجاه ترى أن أساليب اتخاذ القرارات تقوم على الخبرة السابقة والحدس والاستفادة من التجارب السابقة.

بينما الاتجاه الآخر والذي يُغلّب الجانب العلمي على الفني يعتقد أن الإدارة تعتمد على الأساليب العلمية في تحقيق أهدافها إذ تقوم هذه الأساليب على اتباع الخطوات العلمية المنطقية باتباع المنهج العلمي في تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وإخضاع النتائج للتجربة.

أما الاتجاه الثالث فيرى أن الإدارة علم وفن يزاوج فيها المدير بين معطيات العلم وفن توظيف هذه المعطيات ضمن تقدير لمتغيرات الموقف وما يشتمل عليه من محددات بشرية وثقافية ومادية ونظمية.

ويؤكد التفكير النظمي في هذا المجال على أن هناك شبكة من التأثيرات تؤثر في عملية صناعة القرارات؛ وأن اتخاذ أي قرار يتعلق بأي نظام فرعي له مترتباته على مجمل المكونات الأخرى في النظام وإن تباينت النسب لهذا التأثير.

إدارة الإزمات

مفهوم الأزمة:

نشأ مفهوم الأزمة في مجال العلوم الطبية، إذ يرجع مصطلح الأزمة إلى الكلمة اليونانية "كرينو" والتي تعني نقطة التحول للدلالة على حدوث تغيير جوهري مفاجئ في جسم الإنسان قد يؤدي إلى الشفاء أو إلى الموت، وهي لحظة مرضية محددة يتحول فيها المريض إلى الأسوء أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا (كامل،٢٠٠٣).

انتقل مفهوم الأزمة إلى مجال العلوم الإنسانية بسرعة، إذ دخل فروع المعرفة والعلوم الاجتماعية الأخرى خاصة العلوم السياسية وعلم النفس، ثم علم الاقتصاد خصوصا بعد تطور ظاهرة الأزمات الاقتصادية والمالية ابتداء من عقد الثلاثينيات والستينيات.

إن الأزمة مفهوم صعب التحديد بسبب شمولية طبيعة الأزمة واتساع نطاق استخدامها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية بمختلف مستوياتها ومجالاتها ، ومما يزيد تعقيد مفهوم الأزمة أنها لا تعرف الحواجز أو الحدود، فمن الممكن أن تبدأ الأزمة على المستوى الفـردي ثم تتطور وتتسع لتشمل جوانب مؤسسية حتى تصبح أزمة منظمة بأسرها. ومن هنـا فقـد تعددت تعريفات مفهوم الأزمة وتباينت هذه التعريفات في بعض جوانبها واتفقت في بعـضها الآخر. فقد عرفها أبو قحف (٢٠٠٢) بأنها حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد مقـدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء، بينما يرى الطويل (٢٠٠٦) الأزمة كمفهوم بأنها حـدث أو موقف غير متوقع يؤثر في استمرارية فعالية الأداء في النظم، وربما يؤدي أحياناً إلى مرحلة قد تؤدي إلى تلاشيها واندثارها، والأزمة في جوهرها وفي جذورها تعـود إلـى خلـل فـي الاستشعار المسبق للأحداث والسلوكات والسياسات التي تؤثر في العاملين والنظـام وتـشكل تهديداً لهم.

والأزمة كما يراها الخضيري (٢٠٠٣) تعبر عن موقف وحالـة وعمليـة وقـضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الأسباب بالنتائج وتختلف الأمور وتتعقد ويفقد معها متخـذ القرار مقدرته على الرؤية الواضحة عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

وقد عرف معجم ويبستر (Webester) الأزمة على أنها حالـة غيـر مـستقرة وحاسمة أو هي نقطة تحول تستوجب مواجهة سريعة وإلا حدث تغير مادي في الموقف قـد يتضمن نتائج أو آثار سيئة (Agenes, ٢٠٠١).

ومن خلال استعراض بعض التعريفات لمفهوم الأزمة يلاحظ أن أغلب مـن تنـاولوا الأزمة كمفهوم أجمعوا على اتسام الأزمة ببعض الخصائص التي من أبرزها:

- مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول.

- المفاجأة.
- نقص المعلومات.
- عدم وجود الوقت الكافي لصناعة القرار المصاحب بضغوط.
- ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة.
- ضرورة الخروج عن الأنماط التقليدية لمواجهة الأزمة.

والأزمة في الإدارة كما يراها الطويل (٢٠٠٦) هي موقف تداخلت فيه شبكة علاقات متغيرات الموقف المعين إلى الحد الذي أصبح يشكل صعوبة حادة أمـــام المقـــدرة التمييزيـــة المباشرة لمتخذ القرار، تضعه في موقف حيرة من كيفية تبصر مترتبات أبدال قراره الممكنة وأثر ذلك على ضمان استمرارية دينامية التوازن في أداء النظام.

ويختلط مفهوم الأزمة بمجموعة مفاهيم وظواهر إدارية أخرى أبرزها مفاهيم الكارثة، والمشكلة، والصراع والتي قد تكون من نتائج الأزمة أو يمكن اعتبارها أسباب أو ظواهر لها وهي كالتالي:

الكارثة (Disaster):

يرى أحمد (٢٠٠٣) بأن الكارثة حالة حدثت وأدت إلى أضرار مدمرة وجسيمة فـــي الموارد البشرية أو المادية أو كليهما معا. ومن هنا فإن هناك علاقة متبادلـــة بـــين الكارثـــة والأزمة فالكارثة يمكن أن تؤدي إلى أزمة، وكذلك فالأزمة إذا لم تدر بشكل جيد ستؤدي إلى كارثة وقد تكون الأزمة أو الأزمات من نتائج الكارثة.

المشكلة (Proplem):

يرى كامل (٢٠٠٣) بأن المشكلة عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وهي عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة. وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام للتوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير، والمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون الأزمة في حد ذاتها وهي أخف ويمكن حلها بسهولة ولا تتطلب جهـــداً كبيـــراً لـــذلك، والمشكلة تحل بينما الأزمة تدار.

الصراع (Conflict):

يرى الطويل (٢٠٠٦) أن الصراع من وجهة نظر إدارية أمر حتمي ما دامت هناك أبدال عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها ولكنه يعتقد أن الأهمية ليست في الصراع بقدر ما هي في الدافع إليه، والصراع كما أشار النوايسة (٢٠٠٦) مفهوم يقترب من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين، وتصادم مصالحهما وتعارضهما، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد والاتجاهات وأطرافه وأهدافه ملموسة.

أسباب الأزمات

مهما اختلفت أسباب الأزمات إلا أنها في مجملها لا تخرج عن مجموعة من الأسباب التي يوجد بعضها أو تتزامن أغلبها مسببة حدوث الأزمات، ومن أبرز الأسباب التي تلعب دوراً في التأزم سوء التخطيط، وخلل عملية الاستشراف، وعدم الاستفادة من الخبرات السابقة، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث أزمات، إضافة إلى عدم الاهتمام بالعاملين في المنظمة وعدم مشاركتهم في عملية صناعة القرارات، وكذلك التهاون في حل المشكلات الصغيرة في بدايتها (جاد الله،٢٠٠٨).

كذلك يرى الطويل (٢٠٠٦) أن غياب السياسات والخطط أو عدم ممارسة الحكمة والرشد في عملية صناعة القرارات واتخاذها ينتج أزمة والتي قد تعود أيضاً لأسباب خارجة عن سيطرة البيئة الداخلية للنظام.

ويرى جاد الله، (٢٠٠٨) أنه يمكن تقسيم أسباب الأزمات على النحو التالي:

١. أسباب خارجة عن إرادة المنظمة.
٢. تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة.
٣. ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات وما ينتج عنه من عدم توفر المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية صنع القرار، وعدم دراسة الحلول البديلة للأزمة.
٤. القيادة الإدارية غير الملائمة.
٥. عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة.

٦. عدم ملاءمة التخطيط والتدريب للتعامل مع الإزمات.

أنواع الأزمات

الأزمة وبحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب تعمل على شكل شبكة علاقات إدارية واقتصادية وسياسية وجغرافية وإنسانية مما يؤدي إلى صعوبة تحديد نوعها، الأمر الذي أوجد تعدد وتنوع للتصنيفات وتعدد للمعايير المستخدمة في عملية تحديد نوع الأزمة. وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير كما أوردها (جاد الله، ٢٠٠٨؛ أحمد، ٢٠٠٣؛ الهدمي، ٢٠٠٨؛ القرم، ٢٠٠٨) حسب ما يلي: إذ تنقسم الأزمات من حيث مراحل تكوينها إلى أزمة في مرحلة النشوء ، وأزمة في مرحلة التصعيد، وأزمة في مرحلة الاكتمال، وأزمة في مرحلة الزوال، ولكن عندما يتم التصنيف حسب شدة أثرها فإنها تكون أزمة شديدة الأثر، وأخرى محدودة الأثر، وعندما يكون التصنيف حسب المدى الزمني للظهور والتأثير فهي تكون أزمة انفجارية سريعة وبطيئة طويلة، أما على النطاق الجغرافي فتصنيفها يكون الى محلية وقومية عامة ودولية.

الأزمات بين الإيجابية والسلبية:

إن وجود الأزمة لا يعني فشل النظام، لأن النظم الدينامية الحية البعيدة عن الرتابة والأعمال الروتينية لا بد أن تتعرض من وقت لآخر لمواقف تأزم تدفع بها إلى تبصر الذات ومحاسبتها وإلى إجراءات مساءلة وتقييم، وقد تؤدي بها إلى أن تصبح أقوى من ذي قبل وتصل إلى مستوى من الصحة الإيجابية المنظمية (الطويل، ٢٠٠٦) ومن أبرز إيجابيات الأزمات كما أوردها (القرم، ٢٠٠٨) ما يلي:

١. تقوم الأزمة بدور المحفز على تطوير وتوجيه طاقة المنظمة واكتشاف مزايا العمل الجماعي وبناء الفريق.
٢. مواجهة المشكلات الكامنة.
٣. بروز القيادات ذات الكفاءة العالية والتي تستطيع التعامل مع الظروف الصعبة.
٤. ظهور الأفكار الخلاقة في ظروف الأزمات وإعادة النظر في الخطط القديمة وتعديل الثوابت.

٥. تدفع الأزمات إلى تطور أنظمة إنذار مبكر لإرسال الإشارات التحذيرية من خطر قـادم، وقبل أن تحدث الأزمة بوقت كاف للاستعداد.
٦. تشكل الأزمات فرص لا تكون متاحة في الظروف العادية باستنفار كل الطاقات الكامنة للتقدم والنمو والتطور.
٧. تكشف عن جوانب الخلل والضعف والقصور، وكذلك جوانب القوة والتميز.

إلا أن وجود إيجابيات للأزمة، لا ينفي سلبياتها التي يتمثل أبرزها فيما يلي:

١. قد تفرض الأزمة جواً يسوده تعارض المصالح وحالة من الغموض.
٢. الأزمة من الممكن أن تمتد إلى جوانب غير متوقعة.
٣. إمكانية تهديد الأزمة للأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

خطوات التعامل مع الأزمة:

يمر التعامل العلمي مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها، بسلسلة متكاملة من الخطوات المنهجية المتتابعة وعلى النحو التالي (الخضيري، ٢٠٠٣).

١. تقدير الموقف:

في ظل الضغط والتوتر الشديد الذي يسيطر على مناخ الأزمة يحتاج مدير الأزمة إلى تقدير يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي، شاملة تقدير ما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها.

ويشمل تقدير الموقف تحليلاً لمضمون النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن، وروافد تطوره وممكنات الصراع فيه.

٢. تحليل الموقف الأزموي:

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديده يأتي دور مدير الأزمة بغير معزل عن معاونيه، وقيامه بتحليل الموقف الأزموي على أن يشمل هذا التحليل مكونات الموقف وعناصره المختلفة للتعرف على الأسباب الحقيقية الكامنة وراء حدوث الأزمة، ويتم التحليل بهدف

توضيح عناصر الأزمة ومم تتركب ليمكن إدراكها بصورة واضحة، ويعتمد هذا بالطبع على الاختيار السليم لأدوات القياس والتحليل (الخضيري، ٢٠٠٣).

٣. التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها تصميم الخطط والبرامج ورسم السيناريوهات المناسبة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها وذلك وفق المراحل العلمية التالية:

أ- مرحلة الاعتراف بالأزمة.
ب- مرحلة التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة.
ج- مرحلة التثبت من أسباب الأزمة.
د- مرحلة تشكيل لجان للاشتراك في حل الأزمة.
ه- مرحلة حماية الكيان الإداري من تأثير الأزمة والاحتفاظ بأدائه.

٤. التدخل لمعالجة الأزمة:

يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد الانتهاء من الإعداد الجيد لما يتعلق بهذه المرحلة من خلال المعرفة والإحاطة الكاملة بالسيناريوهات البديلة تمهيداً للوصول إلى السيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في معالجة الأزمة.

إدارة الأزمة بين النظرية والممارسة:

هناك القليل من الأبحاث التي اهتمت بمهارات إدارة النزاع أو الأزمات في الجامعات، لكن ورغم قلة هذه الدراسات إلا أن غالبية ما أجري منها انصب على تقليل الأضرار الناجمة عن الأزمات.

ورغم أن حقل إدارة الأزمات بدأ منذ فترة طويلة إلا أن الجامعات والمعاهد ما زالت غير مستعدة لإدارة المشكلات الكبيرة فيها، ففي دراسة أجراها ميتروف (Mitroff,٢٠٠٦) تبين أن الطلبة الجامعيين قد تم إعدادهم للتعامل مع المشكلات التي يعرفونها فقط، ووجدت الدراسة أن القليل من الجامعات والمعاهد تمتلك برامج أو فرق موسعة لإدارة الأزمة تشمل أعضاء من الإداريين وهيئة التدريس والفنيين وقد أشارت جاف (Gaff, ١٩٩٧) إلى أن

الكثير من الجامعات بدأت تحسين نوعية التعليم الجامعي المستدام من خلال تصميم حركة إصلاح المناهج بما يتناسب والبيئات الاجتماعية والسياسية والتقنية المتغيرة والأزمات الطارئة، كما أشار كولب (Culp,٢٠٠٥) إلى ضرورة أن تولي أقسام الطلبة في الجامعات اهتماماً خاصاً للمتغيرات التي تؤدي إلى الأزمات.

وبحسب فوبرت وجارنر وميلر (Foubert, Garner and Miller, ٢٠٠٦) فإن العديد من الباحثين قد اقترحوا خططا لإدارة الأزمة في الجامعات والكليات الجامعية، معتمدين على طرق تعزيز التواصل بين فريق إدارة الأزمة، ومناقشة طرق التحكم في الأزمة التي تؤثر أساساً على كل جامعة منفردة، وإن أي خطة لإدارة الأزمة ينبغي أن تشمل فقرات حول ضمان السلامة والاتصال فيما بين أعضاء مجتمع الأزمة، ومركزية صناعة القرار، ووظائفية العلاقات في وسائل الإعلام، وتحديد وتقويه فريق إدارة الأزمة، وخطط متابعة لما بعد الأزمة كما اقترح خبراء إدارة الأزمة أنه على من يقود جهود إدارة الأزمة التركيز على إشعار الطلبة والهيئة التدريسية بالحماية والعناية من قبل المختصين الذين ينبغي عليهم تحميل من ينتهك معايير المجتمع المسؤولية.

وفيما يتعلق بالأزمات التي تؤثر بشكل أساسي على الجامعات منفردة فإنه من المهم إدارة الأزمة داخلياً عن طريق تعزيز التواصل الفعال بين الإداريين الرئيسين، والتفاعل مع وسائل الإعلام بشكل يضاعف من احتمالية تقديم المعلومات الملائمة بشكل متوازن مع حاجات الناس وحقوق الأفراد بالخصوصية، والتفاعل بشكل ملائم مع الجامعة وخارجها عند الضرورة والاعتناء بحاجات الفرد الخاصة في إدارة الأزمات المعقدة، ومن الأهمية بمكان لإدارة الأزمة بنجاح وفعالية أن تكون هناك علاقة قائمة على الثقة بين إدارة الجامعة وقادة الطلاب قبل حصول الأزمات، لأن من شأن هؤلاء الطلبة أن يسهلوا من عملية التواصل الفاعل مع مجموع الطلبة (Culp, ٢٠٠٥)

ويرى البعض أنه من الضروري في إدارة الأزمات إصدار دليل عملي لكل جامعة يتعلق بهذه الأزمات المتوقعة على أن يكون محدداً ما أمكن مع الأخذ بالاعتبار أنواع الأزمات المختلفة والردود المحتملة ودور كل فرد في الفريق المشارك في إدارة الأزمة خاصة وأن إعداد مثل هذه الإرشادات بشكل مكتوب في أوقات لا تكون فيها الأزمة، يمكن أن يوفر الوقت

في منتصف حدوث ردود الأزمة ويساعد في ضمان أن العناصر المهمة ليست مهملة (Pleviak and Milkevitch, ٢٠٠١).

يرى البعض أن البحوث الحالية التي تدرس إدارة الأزمة وصناعة القرار ما زالت تقتصر على جمع البيانات المسحية دون الالتفات الكبير للواقع التجريبي القائم على الدليل، مما يوفر توجيها محدوداً للسلطة التنفيذية (klsay,٢٠٠٥). وجد بعض الباحثين أن الدراسات السابقة خلصت إلى أن صانعي القرار غالباً ما يفاجؤون في حالات الطوارئ والأزمات، وتنقصهم المقدرة على استخلاص سياقات الأحداث، والفهم الدقيق للموقف بالسرعة المطلوبة، كما تنقصهم الدراية بأساليب إدارة الأزمة وضعف في الدراية المعرفية والتنسيقية التي تمكن من الاستخدام الأفضل لمهارة إدارة الإزمة (Fredholm and Astorm, ٢٠٠٧).

إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات في النظم مهارة مطلوبة وتعد من الأمور والقضايا المهمة لما لذلك من أثر على مستقبل هذه النظم وعلى تطورها وفاعلية أدائها وإن اللجوء إلى بديل أسلوب الفعل ورد الفعل، أو عشوائية التعامل مع الأزمات، أو عدم تبصرها ضمن إطار شمولي للنظام يزيد من تعقدها ويعظم آثارها ومترتباتها السلبية (الطويل، ٢٠٠٦).

ويؤكد جاد الله (٢٠٠٨) بأن تبني المنظمات لإدارة الأزمات ليس من باب الترف الفكري ولكنه خيار استراتيجي مهم بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم وتحويل نظرياته إلى واقع يُطبق مما يعود بالفائدة على المنظمات والمحافظة على بقائها وتحقيق أهدافها.

وينظر زدريارسكي (Zdziarski,٢٠٠٦) إلى الأزمة في الإطار الجامعي على أنها حدث غالباً ما يكون مفاجئاً وغير متوقع، يشتت العمليات الطبيعية للمؤسسة الجامعية أثناء أدائها مهامها التعليمية، ويهدد الراحة الفردية والشخصية للفريق الجامعي وللمصادر والممتلكات وسمعة المؤسسة. كما يؤكد على ضرورة تطوير مهارات إدارة الأزمة وجعلها مكون من مكونات السياق الثقافي للجامعة، ويشير إلى أن عنصر إدارة الأزمة وتطوير خطة إدارة الأزمة والتواصل مع طبيعة الأزمة والعمل مع فريق إدارة الأزمات داخل الجامعة وخارجها والاهتمام بالجانب النفسي لدى إدارة الأزمة كل هذه العناصر الضرورية تستدعي ضبطها وما يتناسب مع وضع الجامعة، إضافة إلى تأكيده على ضرورة الاهتمام بأساليب

الاتصال والتواصل إذ يتوجب على إدارة الجامعة الاستفادة منها للتعامل مع الأفراد والمتأثرين بالأزمة، سواء كانت الأزمات مرتبطة بالجانب البشري أم بالجانب البيئي أم بجانب الخدمات.

وقد عرف الذهبي (٢٠٠١) إدارة الأزمة أنها الكيفية التي من خلالها يمكن مواجهة الأزمة عن طريق استخدام الأساليب والأدوات العلمية المناسبة للتعامل مع الأزمات بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منتظم في الظروف الاعتيادية والطارئة.

تسلسل إدارة الأزمة:

هناك أربع مراحل لإدارة الأزمة هي: مرحلة الوقاية أو التخفيف التي يتم فيها التقليل أو التخلص من احتمالات وقوع المخاطر التي تهدد حياة الأفراد والممتلكات، ومرحلة الاستعداد التي تركز على عمليات التخطيط للحالات الأسوأ، ومرحلة الاستجابة التي تكرس لاتخاذ الخطوات أثناء الأزمة، ومرحلة النقاهة التي يتم فيها استعادة عملية التعلم والتعليم في البيئة الجامعية بشكل طبيعي بعد الأزمة. ومع ذلك فإن إدارة الأزمة عملية متواصلة، يتم عبرها الاستمرار في مراجعة جميع المراحل في الخطة؛ إذ تعتبر الخطط الجيدة هي تلك التي لا تنتهي، بل يمكن تحديثها اعتماداً على الخبرة، والأبحاث وتعرف نقاط الضعف والقوة. ويتطلب تطوير خطة إدارة الأزمة بشكل فعال في الجامعات مجموعة من المبادئ أهمها: أن يبدأ تبلور الخطة من القيادة في أعلى السلم الهرمي في الجامعة، واعتماداً على معطيات محددة، كما ينبغي أن تكون لدى الجامعة قنوات اتصال وتواصل منفتحة على البيئة الداخلية والخارجية للجامعة قبل حدوث الأزمة وبعدها، وأنه ينبغي تطوير الخطة بالتوافق مع كل المتأثرين بها وباللغة نفسها دون تلوينها وتباينها لتباين طبيعة المتأثرين ضماناً لعدم اختلاط المفاهيم الاتصالية أثناء الأزمة، وأن تكون الخطة مراعية لظروف الجامعة وحاجاتها وكذلك الحاجات المختلفة للطلبة والعاملين.

ومن المبادئ المهمة في التخطيط لإدارة الأزمة تعرف الأبدال المتاحة ضمن إمكانيات كل جامعة تعيش الأزمة، وبخاصة مراعاة التباين بين الحاجات المختلفة للجامعات الخاصة والحكومية، وضرورة تزويد الهيئة التدريسية والعاملين بمعلومات جاهزة حول الخطة، حتى يستوعبوا مكوناتها مسبقاً، وبالتالي التفاعل معها. ومن الأهمية بمكان أيضاً توفير فرص التدريب والتعلم كلما كانت هناك حاجة لذلك مما يعزز فرص نجاح الخطة وتحقيقها لأهدافها (Practical Information on Crisis Planning, ٢٠٠٧).

دور المعلومات في إدارة الأزمات:

إن متغير توفر البيانات والمعلومات الدقيقة له دوره في تخطي عنـــصر المفاجـــأة أو عدم إمكانية توقع الحدث، لأن المعلومات تحدد الإطار العام للأزمة وما يكتنفها من ظـــروف، كما تحدد نوع وطبيعة ووقت ومكان حدوث الأزمة كل ذلك يمكن تحققه بعد تصنيف البيانات والمعلومات وتبويبها ثم تحليل نتائجها (أحمد، ٢٠٠٣).

كما أن للمعلومات دورها الهام في عملية إدارة الأزمة لاقتران ذلـــك بـــشكل كبيـــر بالقرار المتعلق بكيف التعامل مع الأزمة. كما أورد (القرم، ٢٠٠٨) أن المعلومات:

١. تجنب المفاجأة.
٢. سرعة عملية صناعة القرار واتخاذه.
٣. ضمان التوصل إلى القرار الأنسب بعيداً عن الارتجال.
٤. زيادة المرونة في عملية صناعة القرار واتخاذه وإجراء التعديلات المناسبة باستمرار وتدفق المعلومات.
٥. توفير أبدال متعددة للقرار.

فالمعلومات لها أهميتها في إدارة الأزمات ودورها لا يتوقف في مرحلة عن أخرى بل هو شأن ضروري في جميع المراحل ابتداء بمرحلة ما قبل الأزمة وحتى مرحلـــة الـــسيطرة عليها وذلك على النحو التالي (ابوقحف، ٢٠٠٢):

أ. مرحلة ما قبل الأزمة:

- المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف.
- المساهمة في تقدير المخاطر والتهديدات المحتملة.
- المساهمة في تحديد الأزمات المحتملة.
- استشراف حدوث الأزمة.
- المساهمة في إعداد الخطط والسيناريوهات اللازمة.
- بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل أزمة.
- الإنذار في التوقيت المناسب.

ب. مرحلة الأزمة:

تساعد المعلومات في الحفاظ على متابعة تطور الأحداث وتزويد طاقم إدارة الأزمة باحتياجاته المعلوماتية لتطوير أو تغيير السيناريوهات المعدة، وإعداد الأبدال، ومواجهة التداعيات وردود الأفعال الأزموية.

ج. مرحلة ما بعد الأزمة:

تساعد المعلومات في الاستمرار في متابعة الأحداث لاستقرار الأوضاع واستخلاص الدروس والعبر للإفادة منها في التعامل مع أزمات مستقبلية.

مراحل إدارة الأزمة:

تمكن ميتروف وبيرسون (Mitroff & Pearson, ١٩٩٣) من خلال دراسة قاما بها من التعرف إلى وجود خمس مراحل أساسية يمكن من خلالها أن تدار الأزمة وهي:

١. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: وهي الإرهاصات والأعراض التي من خلالها يمكن استشراف حدوث أزمة والذي يؤدي تجاهلها إلى وقوع الأزمة.
٢. مرحلة الاستعداد والوقاية: وهي المرحلة التي تلعب المنظمة دوراً فيها من خلال استعداداتها المتمثلة في معرفتها للأساليب الوقائية من حدوث الأزمات والتي تساهم في السيطرة على الأزمة قبل تطورها.
٣. مرحلة احتواء الأضرار: وفي هذه المرحلة يتم التعامل بهدف التقليل من الأضرار قدر الإمكان.
٤. مرحلة استعادة النشاط: وهي المرحلة التي تعود المنظمة فيها إلى الأداء والعودة إلى حالة ما قبل الأزمة وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تم اختبارها.
٥. مرحلة التعلم: تعرّض المنظمة للأزمة هو بمثابة تجربة معاشة يتم من خلالها تعظيم الدروس المستفادة عبر ممارسات تقييمية للخبرة الأزموية.

إدارة الأزمة والتناول النظمي:

هناك مداخل للتعامل مع إدارة الأزمات تختلف في أساليبها وإن غلبت عليها المداخل التقليدية وذلك عن طريق إنكار الأزمات أو التقليل من شأنها، وهناك من يلجأ إلى كبتها أو قمعها أو تنفيسها وبعض المداخل ترى أن الأمثل هو تشكيل لجنة لمعالجتها.

لكن عند التطلع لإدارة الأزمات بفاعلية من خلال أساليب متطورة للتعامل معها، فإن أبرز هذه المداخل ما يراه الطويل (٢٠٠٦) وهو التناول النظمي كمدخل مناسب في هذا المجال.

فالتناول النظمي يستند إلى أساس من أن الفهم الشمولي لنظام الأداء أو التشغيل يمكن تحققه عبر تفحص كامل للمكونات الفرعية التي تشتمل عليها شبكة العلاقات التي يتألف منها النظام والتي تشكل في مجموعها نسقاً وربطاً بين مكوناته الفرعية وبين منتجاتها ومخرجاتها باعتبار أن الأزمات لا تنجم من فراغ وتتعايش في بيئات منظمية لها مدخلاتها وعملياتها.

وذلك من خلال التحليل لمعرفة امتداد شبكة العلاقات بين مكونات النظام الفرعية وكيف تسهم في نسقية التشغيل الكلي. وتنصب غاية التناول النظمي على التوجه نحو الضبط الأكثر فاعلية لمكونات النظم الاجتماعية سعياً لتحقيق الأداء الأفضل لهذه النظم والبعد بها عن كل إمكانات التسيب والهدر والتأزم وذلك من خلال الخطوات التالية:

تحديد أهداف التعامل مع الأزمة:

وهي مرحلة تتطلب الدقة في التحديد والانتقال من الصيغ العامة إلى صيغ تضع النقاط على الحروف حتى تكون فرص التعرف على الأزمة دقيقة وشاملة ومن ثم تكون فرص تعرف وتطوير أبدال حلول قابلة للتطبيق والقياس والضبط أكثر احتمالية.

مراجعة وتأمل عمليات النظام الذي تتعايش فيه الأزمة:

وذلك من خلال المراجعة الشمولية للعمليات التي يمارسها النظام ومعرفة شيء عن كل شيء عن هذه العمليات، وهذا يساعد في تعرف الأزمة وتحديدها. الأمر الذي يجعل المسؤول في صورة أقدر على تبصرها وتحديدها واستيعاب مجالها.

جمع البيانات:

يتم جمع البيانات للتعامل مع الأزمة ضمن مجالها المنظمي ويفضل محاولة تكميتها حتى يبتعد المسؤول ومتخذ القرار عن التأثر والميل أو التحيز والابتعاد عن أي حكم حدسي وهي خطوة تتبع مراجعة عمليات النظام ككل وبعد تحديد مجال الأزمة.

تحليل البيانات:

ويتم من خلال التحليل النظمي المستند إلى مفاهيم التفكير النظمي وأساليب تحليل النظم إلى تحديد ماهية المتغيرات ذات العلاقة وإلى تعرف شبكة علاقات التفاعل بينها، فالسببية ليست بالضرورة محور الاهتمام الرئيس في التعامل مع البيانات والمعلومات، بل إن بعد الترابطية وشبكة العلاقات المتبادلة بينها هو الأهم مما ييسر فهم البيانات والمعلومات والتعامل الفاعل معها.

تأطير الأزمة وتحديدها:

وذلك بعزلها ووضع إطار لها ومن ثم تحديد خصائصها والتعرف على مكوناتها وأبعادها وامتداد شبكة علاقاتها ويمكن أن يتحقق ذلك بتطبيق المراحل السابقة بصورة تراتبية.

تعرف عمليات مجال الأزمة وتحديدها:

وفي هذه المرحلة يتم تعرف خاصيات وأبعاد العمليات التي تشتمل عليها الأزمة، وهي مرحلة أعمق من مرحلة التعرف الشمولي السابقة للعمليات والتي يحتويها النظام ككل، وتتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار بلورة أنموذج وتطويره لمختلف عمليات الأزمة ولامتداداتها الشبكية وتبصر كافة وجوه العلاقات التي تشتمل عليها الأزمة ومجالها.

تطوير مخطط إرشادي أو مخطط صندوقي:

المخطط الإرشادي يتطلب أن يشتمل على العمليات التي يشتمل عليها النظام الفرعي المتأزم، إذ يوضح البناء المنطقي للعمليات التي يضمها النظام الفرعي المأزوم، وهو أمر يفترض عمله عند التعامل مع الأزمة من قبل متخذ القرار أو المسؤول المتعامل مع الأزمة لما

يقوم به هذا المخطط من دور إرشادي لمتخذ القرار في تناول الموقف المتأزم بصورة علمية وليست عشوائية.

تصميم نظام التعامل مع أبدال حل الأزمة:

من خلال الخطوات السابقة يكون الموقف لدى متخذ القرار شبه متبلور بالصورة التي تجعل بإمكانه تطوير تصميم مؤقت أو تصميم أبدال لحل الأزمة وقبل ترجمة هذا التصميم، إلى واقع يحتاج الأمر إلى إخضاعه للتقييم والاختبار للتأكد من أنه أفضل الممكن ضمن المعطيات المتوفرة وبعد التأكد من ملاءمة تصميم البديل الجديد يتم تطبيقه.

صناعة القرار المؤسسي في الظروف الأزموية:

تتطلب عملية صناعة القرار في الظروف الأزموية مراجعة الأدب السابق باعتبار أن ذلك شأن أساسي لأي تحليل ذو علاقة بقرار الأزمة. وقد اعتبرت البحوث السابقة أن صانع القرار هو فاعل عقلاني ينفذ سلسلة من العمليات التحليلية ويختار من بين الأبدال لتعظيم الفائدة وقد ركز على أهمية الأعمال اللاحقة في إدارة صناعة القرار.

ويرى بعض الباحثين أن العوائق المؤسسية والبيئية والتنظيمية والموقفية وديناميات المجموعة تتحد معا لإضعاف قوة النموذج المنطقي المعياري، كما تعاني الأساليب المرحلية لصناعة القرار المؤسسي في توضيحها للأعمال الروتينية المتخذة والتتابع فيما بينها وتكرارها والتفاعلات الظاهرة بينها، وقد وجدت الدراسات العلمية للقرارات الإدارية أن تقدم صناعة القرار يتطلب: تحديد المشكلة، وتعرف متغيرات الموقف، ووضع الحلول المقترحة والحلول البديلة، وتنفيذ الخيارات، وعلى النقيض من النماذج المعيارية تعترف النماذج العلمية الوصفية لصناعة القرار المؤسسي بإمكانية تجاوز بعض المراحل أو بازدواجيتها وتوازيها والالتفاف حولها في نماذج أخرى (Fredholm and Astrom, ٢٠٠٧)

تعد الاستراتيجية طريقة مثلى لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات في الجامعات، إذ تساعد الاستراتيجية في تقديم أسلوب علمي لاتخاذ القرار، وذلك عبر تخطيط استراتيجي يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسة للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، إذ يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.

من هنا فالتخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية تسبق مرحلة تصميم الاستراتيجية وتنفيذها، وبالتالي يجدر الوقوف على مفاهيم أساسية تتمثل في التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، والاستراتيجية لتشكل الخلفية النظرية لتطوير الاستراتيجية موضوع الدراسة.

التخطيط الاستراتيجي

يشير التخطيط الاستراتيجي إلى الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، وتشمل هذه الصياغات قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد. ويعرف توفيق التخطيط الاستراتيجي بأنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة، بدء من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية، ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية، القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجهاً فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي (توفيق، ٢٠٠٣).

ويرى الغالبي (٢٠٠٦) أن التخطيط الاستراتيجي عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها قادة المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه .

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على أساس أنه "عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على وضعه الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها (الهلالي،٢٠٠٦)

ويلاحظ من هذا التعريف أنه ينظر إلى التخطيط على أنه عملية جوهرية مرتبطة بالمؤسسة قد تتطور، أولا تتطور، كجزء من الوظيفة الأوسع للإدارة في المؤسسة ، كما أنه يفترض :

١- أن المؤسسة وأعضاءها مهتمون بأوضاعها الحالية والمستقبلية والوسائل التي تؤثر فيها .

٢- أنهم متفقون على تطوير عملية التخطيط بهدف الوقوف على هذه الأوضاع بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات الفردية أو الاستجابات العشوائية للأحداث التي يصعب التنبؤ بها.

٣- أن بعض المحاولات الخاصة بتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف، ودراسة الفرص والقيود المتعلقة بالبيئة من الممكن أن تؤدي إلى تغيرات مفيدة لحيوية ونشاط المؤسسة.

وقد عرف ستينر(Steiner) التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية تحديد الأهداف الرئيسة لمنظمة الأعمال ، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف (بني حمدان وإدريس ، ٢٠٠٧) .

يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أكثر من مجرد محاولة توقع المستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها ، وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة .

إن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط التقليدي، ويعد متطلباً أساسياً للمنظمة كي تتمكن من مواكبة التطورات في بيئتها، والتخطيط الاستراتيجي في المجال التربوي هو التحليل النظامي للمؤسسة التعليمية وبيئتها، والذي يأخذ بعين الاعتبار النظرة الكلية والنظرة الجزئية التفصيلية لمكونات النظام التعليمي ويراعي شبكة العلاقات التي تربط بينها، ثم صياغة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الرئيسة التي تمكن المؤسسة من تحقيق رؤيتها ضمن إطار قيمها وإمكانياتها الذاتية (Daviad, ١٩٩٨).

أما جورج كيلر (George Keller) فيتناول التخطيط الإستراتيجي من خلال ستة مظاهر، يرى أنها كافية لتمييزه عن غيره من العمليات الأخرى ، ويمكن إجمال هذه المظاهر على النحو التالي :

١- إن صناعة القرار الاستراتيجي تعني أن المنظمة وقادتها يتميزون بالنشاط وعدم السلبية .

٢- إن التخطيط الإستراتيجي يتطلع إلى الأمام ويركز على حالة من الانسجام بين المنظمة وبيئتها المتغيرة .

٣- إن التخطيط الإستراتيجي يضع في الاعتبار أن أي نظام يتأثر بظروف السوق الاقتصادي وتنافس القوى المتزايد .

٤- إن التخطيط الإستراتيجي لا ينصب تركيزه على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ والأهداف، ولكنه يَنْصَبّ على القرارات .
٥- إن صناعة القرار الإستراتيجي تكون بمثابة خليط من التحليل المنطقي والاقتصادي والحنكة السياسية والتفسير السيكولوجي ، ومن ثم فهو عملية على درجة عالية من التعاون والمشاركة والقدرة على التحمل .
٦- إن التخطيط الإستراتيجي يضع مصير المنظمة ومستقبلها فوق أي اعتبار آخر (Hill, ٢٠٠١).

ويرى الكرخي أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها، ويساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب (الكرخي ، ٢٠٠٩).

الاستراتيجية

إن كلمة استراتيجية ظهرت أول ما ظهرت في المجال العسكري. يعرف ويبستر Webster الاستراتيجية بأنها:

– علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية وبشكل خاص فإنها تختلف عن التكتيك في استخدام القوة للوصول إلى الموقع والوضع الأفضل قبل الاشتباك الحقيقي مع العدو.
– مهارة في الإدارة أو التخطيط وبشكل خاص من خلال استخدام الطرق الفنية للوصول إلى بعض النهايات والنتائج (Agnes, ٢٠٠١)

والاستراتيجية هي أنموذج القرارات التي تعلن عن الأهداف العامة وتضع لها السياسات والخطط اللازمة، وهي عملية منظمية غير معزولة عن هيكل أو سلوك أو ثقافة المنظمة (Wheelen, ٢٠٠٠).

والاستراتيجية (Strategy)، خطة عامة شاملة (Master Plan) تحدد كيف ستحقق المنظمة رسالتها وأهدافها. وتمثل الاستراتيجية منهجية أو أسلوب العمل في المنظمة، فهي الإطار الذي تتبلور فيه الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، وهي الأداة التي تحدد خطوط

السير وحركة المنظمة في جميع مجالات العمل، وذلك في صورة مشروعات ومهام محـــددة وفق ترتيبات وجدولة زمنية محسوبة بدقة، وتوضع الإستراتيجية علـــى ثلاثـــة مـــستويات: مستوى المنظمة ككـــل (Corporate)، ومـــستوى القطاعـــات أو الإدارات (Business Level)، والمستوى التشغيلي (Functional Level) (مخيمر ، ٢٠٠٥) .

وبدخول مفهوم الاستراتيجية مجال الأعمال والإدارة فإنها عرفت على أنها:

- ما تفعله الإدارة العليا، ويشكل أهمية عظمى للمنظمة.
- تعود إلى القرارات الأساسية باتجاه تحقيق الغايات والرسائل.
- تتألف من الأعمال الهامة الضرورية لتحقيق التوجه نحو الغايات.
- تجيب عن سؤال: ما الذي يجب أن تقوم به المنظمة؟
- تـــجـــيب عـــن سؤال: ما النهـــايات التي تـــسعى المنظـــمة لتحقيقها؟ وكيف يمكـــن أن تحقـــقها (Kluyver , ٢٠٠٠).

ويرى عبوي (٢٠٠٦) أن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة عام (١٩٥١) عندما أشار نيومان (Newman) إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وأن نقل مفهوم الإستراتيجية إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية فن الإدارة أو القيادة، فالإستراتيجية هي تعبير عن مهـــارة الإدارة والتخطـــيط، وهـــي الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة ليعني مجموعة من القرارات الهامة المشتقة من عملية ادارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على اعلى المـــستويات الاداريـــة فـــي المنظمة.

مراحل الاستراتيجية

تعددت الآراء حول مراحـــل وخطـــوات الاســـتراتيجية وتسلـــسلها بتعـــدد مفـــاهيم الاستراتيجية وأشكالها. إذ يرى الغالبي (٢٠٠٦) أن الاستراتيجية تتطلب ما يلي:

١- تطوير رؤية عن مستقبل المنظمة.
٢- تطوير مجموعة من المبادئ العملية (قواعد سلوكية لازمة لتحقيق تلك الرؤية).
٣- تحديد رسالة المنظمة أو غرضها الأساسي.

٤- تطوير أهداف استراتيجية (أي ما يتوجب تغييره لتحقيق الرؤية) .

ويرى القطامين (٢٠٠٢) أن الاستراتيجية طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات وهي تتضمن أربع مراحل:

١- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: وتهدف إلى رسم رؤية للمؤثرات في الحاضر لتشكيل مستقبل مثالي للمنظمة، ثم عملية الاختيار الاستراتيجي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والمقدرة الاستراتيجية للمنظمة وثقافة المنظمة وتوقعات أصحاب المصالح واهتماماتهم.

٢- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: وتتضمن صياغة رسالة المنظمة، وأهدافها وخططها وسياساتها المختلفة.

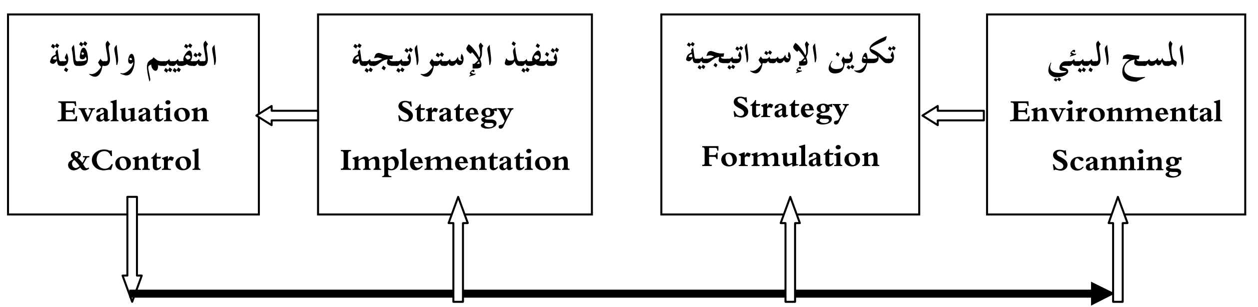
٣- مرحلة التنفيذ: وتتضمن وضع الخطط والسياسات موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية.

٤- مرحلة الرقابة الإستراتيجية: وتتضمن تقييم أداء المنظمة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسبما خطط لها، وأنه يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، مع إحكام الرقابة الفاعلة عند التنفيذ .

و تتحدد عمليات الإدارة الإستراتيجية في أربعة عناصر رئيسة هي :

- التحليل البيئي .
- صياغة الإستراتيجية .
- تنفيذ الإستراتيجية .
- التقييم والرقابة .

وهذه العناصر الأربعة متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض وذلك كما تتضح في الشكل (٢)



شكل ٢. العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية (Revzner, ٢٠٠٦) .

من خلال ما تم استعراضه من أدب تربوي عن التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية ومراحلها يمكن التوصل إلى مراحل الاستراتيجية التي يمكن من خلالها وضع خطوات أكثر منهجية وعلمية لاتخاذ القرار في مجال إدارة الأزمات لأن الاستراتيجية تساعد في توقع التغيرات المحتمل حدوثها في بيئة المنظمة، وتسهم الاستراتيجية في تحقيق الشمولية في الأداء عبر توجيهها وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتساعد في تحديد الفرص البيئية الداخلية المتاحة وتحسين عناصر الضعف الداخلية وتقليل آثارها السلبية، وتساعد في تحقيق درجة من الرضا والدافعية لدى الأفراد من خلال إشراكهم في صناعة القرارات وصياغة الأهداف (Kluyver, ٢٠٠٠).

وحتى يتم تصميم استراتيجية فإن ذلك لا بد أن يتم عبر التخطيط الاستراتيجي والذي يرى غنيمة (٢٠٠٥) بأنه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رؤية، ورسالة المنظمة، وتحديد الأهداف، وتكوين السياسات، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات.

ويمر التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المكونات المتسلسلة بداية من التخطيط للتخطيط، ومرحلة التحليل الاستراتيجي، ومرحلة تحديد الاتجاه الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية، ومرحلة التنفيذ الاستراتيجي ومرحلة الضبط الاستراتيجي.

مرحلة التخطيط للتخطيط

وللقيام بمرحلة التخطيط للتخطيط فإنه لا بد من مراعاة عدة عناصر أبرزها كما ذكرها Allison في الحوسني (٢٠٠٨).

- توفر المناخ المحفز داخل المنظمة من حيث توفر الإداريين ذوي الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتوافر معلومات كافية عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ومشاركة أفراد الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية في مراحل عملية التخطيط كل حسب اختصاصه ومسؤولياته.
- تحديد المواضيع الأساسية التي ستتناولها عملية التخطيط.
- توفر فريق عمل، وتقرير الأدوار أو استخدام لجنة تخطيط أو توظيف مستشارين للقيام بهذه المهمة.

وتعرف هذه المرحلة بمقدمات التخطيط وتتضمن أنشطة ما قبل التخطيط، إذ يتطلب القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي الاستعداد التام لها وتهيئة كافة المعنيين ورفع درجة استعدادهم لما سيترتب على العملية التخطيطية من إجراءات ونشاطات.

وتتبع مرحلة التخطيط مرحلة التحليل والتي من خلالها يحاول مخططي الاستراتيجية الاستعانة بالأدوات التي تساعد إلى التوصل لمعرفة طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة.

مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة

تنشأ عملية الإدارة الاستراتيجية من التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية (SWOT) لأن صياغتها تقوم على نتائج التحليل للبيئة الخارجية وما يتعلق بالفرص والتهديدات والبيئة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة أو ما تعانيه من نقاط ضعف.

ويعتبر التحليل البيئي أول عمليات الإدارة الإستراتيجية، إذ يتم البدء به قبل بدء المؤسسة بصياغة إستراتيجيتها، إذ تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة؛ لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها. فالتحليل البيئي هو عبارة عن ما تستخدمه الإدارة الاستراتيجية من أدوات؛ لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بالصورة التي تساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المنظمة، وتحديد الإستراتيجية المطلوبة" (Revzner, ٢٠٠٦) ويعرف باسم المسح البيئي Environmental Scanning أو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis) ، إذ يرمز الحرف S إلى Strengths نقاط القوة ، والحرف W إلى Weaknesses نقاط الضعف ، والحرف O إلى Opportunities الفرص ، والحرف T إلى Threats التهديدات .

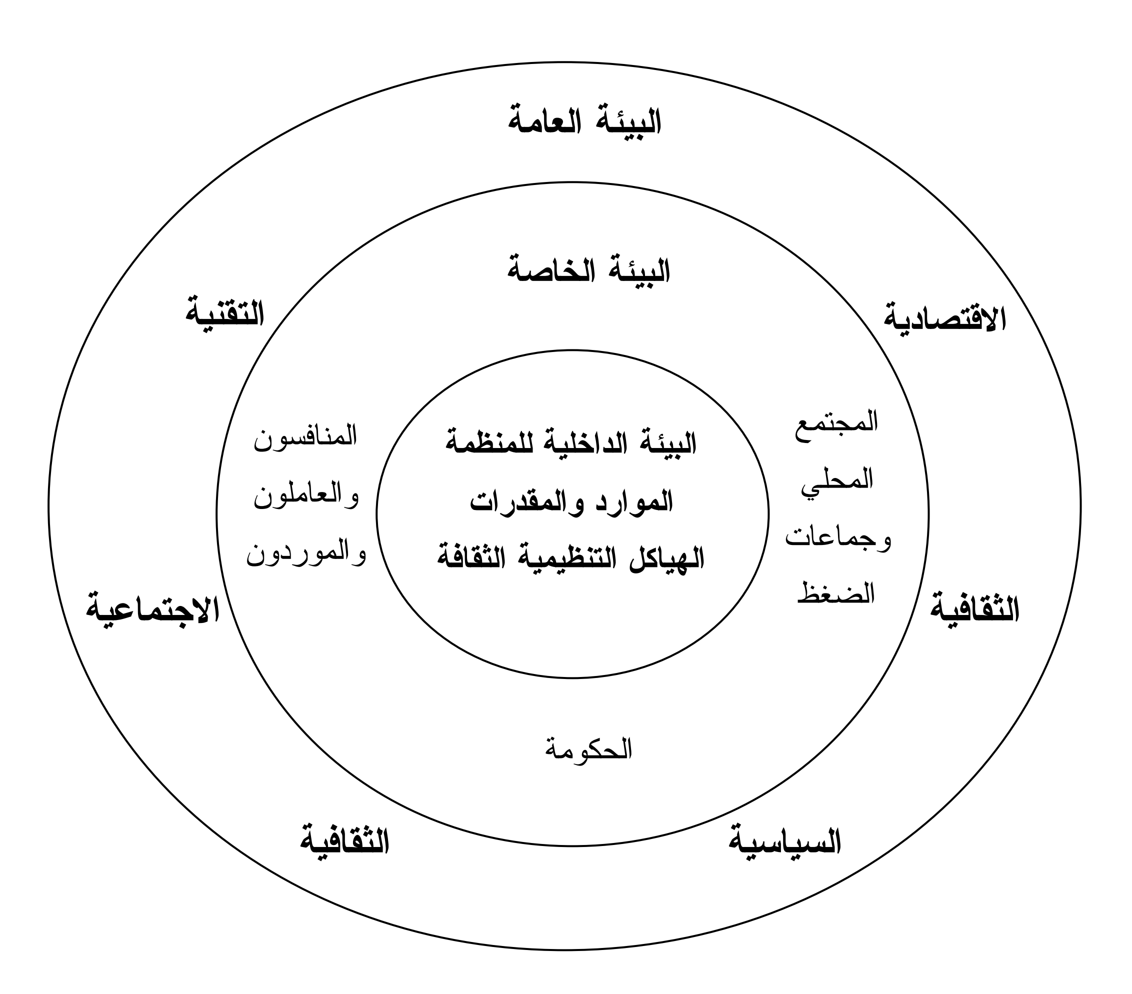
وأياً كان المصطلح المستخدم فإن المعنى المقصود به يتلخص في جمع وتحليل البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة داخل المنظمة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها، وجوانب القصور التي تعاني منها في مواردها المادية والبشرية التنظيمية والوظيفية والمعلوماتية وأساليبها الإدارية، وأيضاً تحليل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية

والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها أو الاستفادة منها ، والتهديدات أو التحديات التي يجب الاستعداد لمواجهتها (مخيمر ، ٢٠٠٥)

ويرى المغربي (٢٠٠٧) أن مصفوفة (SWOT) تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد في البيئة الخارجية من فرص أو تهديد، وما يوجد في البيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف.

وتشمل هذه المرحلة تشخيص وتحليل وتقييم الأوضاع المحيطة بالمنظمة (التحليل البيئيEnvironmental Analysis) وتمثل البيئة مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية ، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ للتعامل معها ، وبشكل متوازن وحركي، يعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم (بني حمدان وإدريس ،٢٠٠٧) .

ومن الصعب وضع حدود فاصلة بين البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، أو بين العوامل البيئية العامة والعوامل البيئة الخاصة، فالعوامل البيئية العامة كثيرا ما تخترق العوامل البيئية الخاصة، وتؤثر تلك بالتالي على البيئية الداخلية. وهكذا تتداخل العوامل البيئية، وتتشابك العلاقات فيما بينها وتتأثر بها المنظمة وبالتالي تؤثر فيها (خطاب، ٢٠٠٧) ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (٣).



الشكل ٣. مستويات البيئة وترابطها (الغالبي، ٢٠٠٧)

مرحلة تحديد الاتجاه الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية

تتم في مرحلة تحديد الاتجاه الاستراتيجي محاولة رسم ملامح مستقبل المنظمة عبر رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية فالرؤية كما يراها الطويل (٢٠٠٦) عبارة عن صورة ذهنية لمستقبل منشود في مدة محددة، وهي بمثابة بوصلة تسترشد بها المنظمة، وتلعب دوراً في توجيه مسارات المنظمة وذلك عبر الاستناد إلى واقعها وما يحيط بها من متغيرات للوصول بها إلى مستوى واقع مستقبلي مرغوب فيه.

وتنطوي صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation) على وضع خطة عامة شاملة طويلة الأجل للتعامل مع ما تم اكتشافه في الدراسة التشخيصية أو المسح البيئي من نقاط وفرص متاحة وجوانب قصور أو تهديدات وتحديات. وتتضمن هذه المرحلة تحديد

الرؤيـــة المـــستقبلية للمنظمـــة (Vision) ورســـالتها أو مهمتهـــا (Mission) وأهـــدافها (Objectives) وإستراتيجيتها(Strategy) وسياستها(Policy)، (مخيمر، ٢٠٠٥).

وفيما يلي توضيح للمعاني المقصودة بهذه المصطلحات :

الرؤية Vision:

تحدد الرؤية الاستراتيجية التطلعات المستقبلية للمنظمة ، وما ترغب أن تكون عليه المنظمة وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل، وبالتالي فهي تحدد المكانـــة التـــي ترغـــب المنظمة في الوصول إليها خلال ٢٠- ٣٠ سنة القادمة، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات (مرسي وسليم، ٢٠٠٧).

وتشير الرؤية إلى الفكرة العامة ذات المضمون الفلسفي، وهـــي منظـــور مـــستقبلي للإدارة والعاملين، ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك وتتضمن عادة أكثـــر المعـــاني اتساعاً في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل وتعتبر حلم المنظمة الذي لم يتحقق بعد.

فهي تعطي إجابات واضحة عن اتجاه المنظمة المـــستقبلي، ومـــاذا ســـيكون عليـــه المستقبل، وتساعد الرؤية على تركيز الجهود وتشحذ الهمم، وتوصل قـــيم وقناعـــات الإدارة العليا لمختلف الجهات، فهي إذن توحد الاتجاه لكنها متجددة باستمرار؛ بمعنى أنهـــا مـــستمرة وتمثل طريقاً مفتوحاً للمستقبل (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧) .

والرؤية هي: تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل . إلى أين تريد الذهاب من واقع حالها الآن. وتنبع الرؤية المستقبلية من التساؤل :

How can you lead if you don't know where you are going ?

كيف يمكنك أن تقود إذا لم تكن تعرف إلى أين تريد الذهاب ؟ كما تستند إلى أن مهمة الإدارة ليست رؤية المنظمة كما هي الآن ، بل رؤيتها كما يجب أن تكون .

Management's job is not to see the organization as it is … But as it should be . (مخيمر، ٢٠٠٥)

الرسالة Mission:

تعبر الرسالة عن سبب وجود المنظمة والغرض الذي وجدت من أجل تحقيقه، وتشير العارف (٢٠٠٢) إلى أن الرسالة تؤكد وحدة الهدف لجميع العاملين في المنظمة، وتوفر أساساً لتخصيص الموارد فيها، وترسي المناخ العام للمنظمة، وتسهل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل، وتحدد أغراض المنظمة، وتترجمها إلى أهداف. ومن هنا فإنها تلعب دوراً كبيراً وحساساً في نجاح المنظمة.

وتكمن أهمية رسالة المؤسسة في مقدرتها على تشكل مؤشرات عامة للتخطيط الاستراتيجي فيها كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بصياغة الاستراتيجيات، وتحدد المجال التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة وتحدد حجمها وكيفية تخصيص مواردها، وتجعل من السهل تحديد الفرص والتهديدات أثناء عملية التخطيط (السيد،٢٠٠٠) .

إن رسالة المنظمة تعبر عن الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله أو المهمة الجوهرية لها، وبشكل عام فإن الرسالة المؤسسية توجد أو تتشكل عندما تتحد وتتوافق مجموعة من الناس في إحساس عام وشائع بالغرض أو الهدف. وكالرؤية فإن الرسالة غالباً تتضمن قيماً أوغرضاً أخلاقياً وهذه الصفة الأخلاقية في الرسالة المشتركة تصل إلى قلوب الناس وتستحوذ عليها، ويلاحظ أن كل من الرؤية والرسالة تعتبر مسعى يعمل الأفراد للوصول إليه من خلال الإحساس بأن النجاح لا يعتمد بالضرورة على تحقيقها إذ أن قوتها التحفيزية تكمن في كونها مسعى مشترك يتم العمل باتجاهه من أجل تحقيق وإنجاز شيء خاص (Bush, ١٩٩٩).

وترى العارف (٢٠٠١) أن وجود أي منظمة يرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، ويجب أن تكون هذه الرسالة واضحة ومحددة وقابلة للتطوير ومتضمنة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الوظائف التي تؤديها المنظمة؟
- لمن سيتم توجيه وأداء هذه الوظائف؟
- كيف سيتم تأديه هذه الوظائف؟
- لماذا توجد المنظمة؟

ويعرف عبوي (٢٠٠٦) الرسالة بأنها الإطار الرئيس المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها، وعملائها وذلك بهدف بيان السبب الجوهري لوجودها. وتتضمن رسالة المنظمة تحديد كل من الفلسفة والأغراض التنظيمية، إذ تشير الفلسفة إلى القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي ستتم من خلالها كافة التصرفات في المنظمة، بينما تشير الأغراض التنظيمية إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة أو التي تزمع القيام بها ونوع وطبيعة المنظمة في الوقت الراهن.

ويرى المغربي (٢٠٠٧) أن الرسالة تمثل الإطار الرئيس المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

ويعبر عبوي (٢٠٠٦) عن خصائص الرسالة بضرورة اتسامها بقابلية التحول إلى خطط وسياسات، والواقعية، والموضوعية، والقدرة على التكيف مع البيئة، والتوجه نحو الظروف المحيطة، والوصف العام لكيفية تحقيق النتائج، وتحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة، والوضوح ودقة التعبير، والارتباط بمعتقدات المنظمة، والانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، ومراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً، ويذكر أن الرسالة تعتبر عنصرا مهما وأساسا في نجاح المنظمة وترجع أهميتها إلى دورها الفعال في تدعيم هوية المنظمة، وطبيعتها وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها، ومن هنا يمكن اعتبارها سبباً جوهريا لنجاح المؤسسة واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء، إذ أنها أساس وجود المؤسسة والاعتبار الرئيس في بناء غاياتها.

كما وضع (السويدان والعدلوني ، ٢٠٠٥) المواصفات التالية لرسالة المنظمة :

- أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع .
- أن تأتي مختصرة و قصيرة يسهل تذكرها .
- أن تصف المؤسسة من حيث (أهدافها جمهورها و كيف سيحقق ما تريد). (Who, What, How, and Why) .

- أن تركز على محور استراتيجي محدد.
- أن تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها.

- أن تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة .
- أن تحاكي أعراف و فلسفة و قيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة .
- أن تعكس معايير قابلة للتحقيق.
- أن يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة .

الغايات (Goals) والأهداف (Objectives)

إن الغايات والأهداف تنبع أساساً من رسالة المنظمة إذ يرى عبوي (٢٠٠٦) أن الأهداف والغايات ذات أهمية كبرى، فهي أهم عناصر التخطيط وتعتبر مرشدا لاتخاذ القرار وتساهم في تحديد مراكز المسؤولية وفي تفويض السلطة، كما أنها تسهم في وضع المقاييس والمعايير مما يساعد في تقييم أداء المنظمة، وتبين كذلك نوعية العلاقات السائدة في المنظمة وعلاقتها ببيئتها

ويرى مخيمر أن الأهداف هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها. وهي تحدد ما يجب تحقيقه ومتى يجب أن يتحقق، وتشتق الأهداف من رؤية المنظمة ورسالتها. وهناك جدل فلسفي حول المصطلحات الإنجليزية Objective ، و Target ، وAim ، وجميعها تعني الأهداف (مخيمر ، ٢٠٠٥).

إن الأهداف الاستراتيجية تعتبر النتائج النهائية المطلوب تحقيقها في المستقبل أو خلال فترة زمنية محددة ويؤدي تحقيقها إلى الانتقال من الوضع الحالي للمنظمة إلى وضع مستهدف يزيد من قدرتها على الإنجاز. وحتى تتمكن الأهداف من تحقيق الفوائد المذكورة فلا بد لها أن تتصف بمواصفات يعبر عنها بمعايير الأهداف وتتمثل في:

الملاءمة: أن يكون تحقيق الهدف مساعداً على تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها.

القابلية للقياس: بمعنى أن تحدد ما هو متوقع الحدوث سواء من ناحية الكم أم الزمن.

إمكانية التحقيق: بمعنى أن تكون واقعية وعملية ومحددة في ضوء الرؤية وتأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية كالتوقعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والفنية للبيئة والعوامل الداخلية كالمقدرات الإدارية ورأس المال والمقدرات الإبداعية الفنية.

القبول: بمعنى انسجامها مع نظام القيم للأفراد في المنظمة ومع استعدادات المنظمة.

المرونة: بمعنى إمكانية تعديل الهدف في حالة حدوث أمور غير متوقعة.

الحفز الإيجابي: بمعنى أن لا تكون سهلة التحقيق ولا صعبة لا يستطيع الأفراد تحقيقها إذ يجب أن تتسم بطابع التحدي.

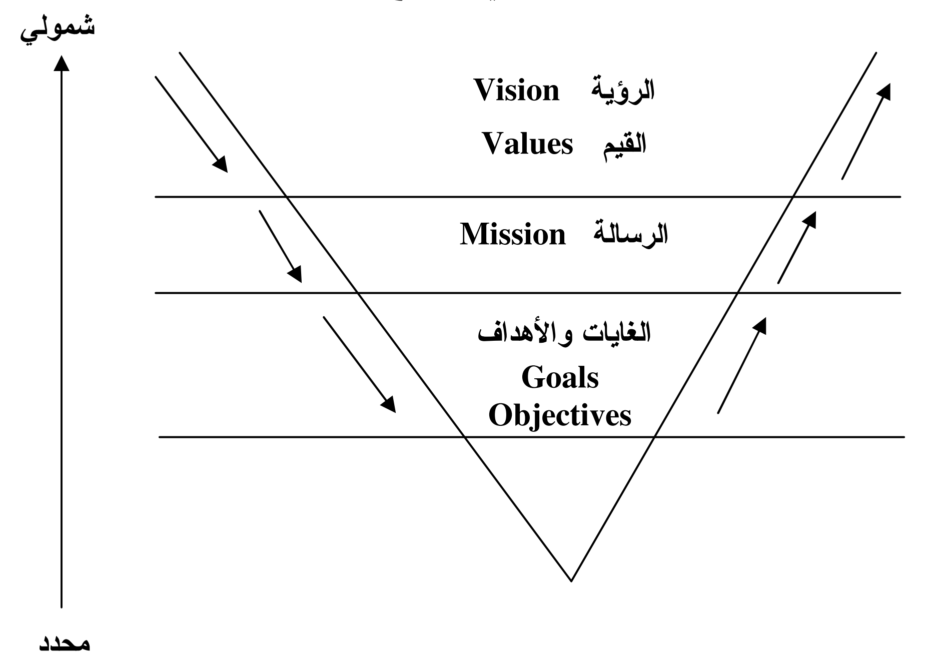
الالتزام: بمعنى أن يتم الالتزام بالقيام بكل ما هو ضروري من أجل تحقيقها.

القابلية للفهم: أي يعبر عنها بكلمات سهلة ومفهومة قدر الإمكان من قبل الأفراد الذين سيتولون تحقيقها.

المشاركة: بمعنى أن يشارك المسؤولون عن تحقيقها في تحديدها.

التكامل: بمعنى أن تؤدي الأهداف في كافة المجالات إلى الغرض الرئيس وتكون مرتبطة ببعضها البعض (السيد، ٢٠٠٠).

ويوضح الشكل رقم (٤) مدى ترابط المفاهيم الأربعة المكونة للاتجاه الاستراتيجي وتفاعلها ومدى اتضاح العلاقة التبادلية بينها الأمر الذي يدعو لضرورة الاهتمام به من قبل إدارة المنظمة عند إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط.



الشكل ٤. ترابط المفاهيم وتفاعلها (الغالبي، ٢٠٠٧)

مرحلة تطبيق الاستراتيجية:

وضـــع الاستراتيجيـــات والسياســـــات موضـــع التنفيذ من خـــــلال البرنـــــامج والمشـــروعات (Programs & Projects)، والموازنـــات (Budgets)، والإجـــراءات (Procedures) .

وتجدرالإشارة إلى أن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يعني النجاح في تطبيقهـــا. فإذا كانت صياغة الإستراتيجية تحتاج إلى مقدرات فكرية وتحليلية، فإن تطبيقها يحتاج إلـــى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد. وقد يتطلب تطبيق الاستراتيجية إحداث تغييرات محدودة أو جذرية في الهياكل التنظيمية والوظيفية، وأنظمة العمل، ونظم المعلومـــات والممارســـات والأنماط الإدارية والثقافة المؤسسية (Wheeln, ٢٠٠٠).

مرحلة متابعة الاستراتيجية وتقييمها:

وتشير هذه المرحلة إلى مجموعة من الأنشطة والأدوات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في متابعة سير العمل، وتحليل أثر التغيـــرات البيئيـــة الداخليـــة والخارجيـــة علـــى الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة العقبات أوالمعوقات، أوتعديل الاســـتراتيجية ذاتها بما يتفق مع التغيرات البيئية وطبيعة الأهداف المنشودة .

وتعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها:" ذلك النظام الذي يساعد الإداريين علـــى قيـــامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها ، وقي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر ". فهي نوع خاص من الرقابة المنظمية التي تركز على مراقبة وتقويم عملية الإدارة الاستراتيجية للتأكد من أنها تعمل بالشكل الصحيح وضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها (الدوري ،٢٠٠٥).

التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وأبرز الأزمات التي تواجهها الجامعات:

بدأ التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع إنشاء أول مؤســـساته وهـــي كليـــة الشريعة في مكه المكرمة عام (١٣٦٩هـ) الموافـــق (١٩٤٩م)، إلا أن تأســـيس أول جامعـــة للتعليم الجامعي تمثل في جامعة الملك سعود في الرياض والتي تأســـست عـــام (١٣٧٧هـ) الموافق (١٩٥٧ م) والتي تعتبر نواة الانطلاقة الكبرى لمسيرة التعليم الجامعي، وتلاها إنشاء

الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة والتي أنشئت عام (١٣٨١هـ) الموافق (١٩٦١م)، وبعد ذلك أنشئت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في الظهران عام (١٣٨٣هـ) الموافق (١٩٦٣م)، ثم جامعة الملك عبد العزيز بجدة عام (١٣٨٧هـ) الموافق (١٩٦٧م) ثم جامعة الملك فيصل في عام (١٣٩٣ هـ) الموافق (١٩٧٣م) وكذلك جامعة الإمام محمد بن سعود في الرياض في نفس العام (١٩٧٣م) ثم جامعة أم القرى في مكة المكرمة عام (١٤٠١هـ) الموافق (١٩٨١م) ثم جامعة الملك خالد في أبها وبعد ذلك زاد عدد الجامعات السعودية خاصة في الخمس سنوات الأخيرة حتى وصل حالياً إلى (٢١) واحد وعشرين جامعة موزعة على كافة مناطق المملكة العربية السعودية (إحصاءات التعليم العالي ٢٠٠٦م). إن هذا التوسع في إنشاء الجامعات يدل على اهتمام المملكة العربية السعودية بالتعليم الجامعي إذ منحته أولوية عظمى في خططها التنموية إذ أكدت خطة التنمية الثامنة (١٤٢٥- ١٤٣٠ هـ) الموافق (٢٠٠٥-٢٠٠٩م) ضمن أهدافها على ضرورة " تأمين فرص التعليم الجامعي للمواطن ذي الكفاءة والقدرة والرغبة في مواصلة دراسته الجامعية، وتوسيع قاعدة التعليم بما يتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية" (وزارة التخطيط، ٢٠٠٥م).

ولكن هذه الزيادة في عدد الجامعات السعودية واكبها، بل سبقها سرعة وزيادة في النمو السكاني والطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي، إذ يرى الحميد (٢٠٠٢) بأن معدل نمو السكان السعوديين في سن العمل سيتراوح ما بين (٣,٥ – ٤,٥%) في الفترة ما بين (٢٠٠٠- ٢٠٢٥م) ومن المتوقع أن يزداد العرض من القوى العاملة من (٣,٥) مليون نسمة إلى حوالي (٨,٩) مليون خلال الفترة نفسها الأمر الذي يحتاج إلى مواءمة احتياجات المجتمع وسوق العمل. وقد بلغ عدد الطلبة المقيدين في مؤسسات التعليم العالي لجميع المراحل لعام (١٤٢٦/١٤٢٧هـ) (٦٣٦٤٤٥) طالبا وطالبة بحيث بلغت نسبة هؤلاء الطلبة في مرحلة البكالوريوس (٨,٠٢%) ، في حين بلغت نسبتهم في مرحلة الدراسات العليا (٢,٢٢%). (٠,٣٨%) منهم في مرحلة الدكتوراه، و(١,٥٣%) في مرحلة الماجستير.

وقد بلغ عدد الخريجيين من مؤسسات التعليم العالي لجميع المراحل للعام (١٤٢٦ / ١٤٢٧هـ) (٤٠٦٥٧) طالبا وطالبة وكان أكبر عدد الخريجيين في العدد الإجمالي خريجي مرحلة البكالوريوس ونسبتهم (٧٥,١٧%) بينما خريجي الدراسات العليا. نسبتهم (٢,٦٢%) من إجمالي الخريجيين نسبة مرحلة الدكتوراه (٠,٢٤%) ومرحلة الماجستير (١,٣٦%).

وبالنظر إلى الخريجين حسب مجال الدراسة يلاحظ أن أكبر عدد من الطلبة الخريجيين في مجال الدراسات الإنسانية ونسبتهم (٢٢,١٢%) من الإجمالي، يليـه مجـال الدراسـات الإسلامية بنسبة (١١,٤٨%) ثم مجال المعلوماتية بنسبة (٨,٧٤%) ثم المجالات الأخرى.

وعند النظر لعدد أعضاء هيئة التدريس خـلال العـام (١٤٢٦/١٤٢٧هـ) عـددهم (٢٧٩٦٤) عضو هيئة تدريس منهم (١٥٩٦٧) سعودي بنسبة (٥٧,١٠%) و (١١٩٩٧) غير سعودي بنسبة (٤٢,٩٠%).

وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الـدكتوراه (١٣٢٨٧) وبنـسبة (٤٧,٥١%) من الإجمالي وبلغ عدد مـن يحملـون درجـة الماجـستير (٦٥٤٢) وبنـسبة (٢٣,٣٩%) كما بلغ عدد حملة البكالوريوس ممن هم في حكم أعضاء هيئة تدريس (٦٨٣٥) بنسبة (٢٤,٤٤%) من إجمالي أعضاء هيئة التدريس.

إن المتغيرات العالمية الحادثة في كل المجالات خاصة في مجال الإعلام والمعلومـات والتقنية وما صاحبها من انفتاح عالمي حتمت على مؤسسات التعليم العالي أن تواجه ما لديها من مشكلات حالية وأزمات في المؤسسات التعليمية لحلها والانطلاق من جديد لمواكبة هـذه التطورات، فمؤسسات التعليم خاصة العالي تحتاج إلى اهتمام أكثر مما سبق باعتبارها راعية الدور الأساسي في إعداد الأجيال المتعلمة التي ستناط بها يوما ما قيادة التطوير والتغيير الذي يهدف إلى تحقيق أهداف التنمية الشاملة لأي بلد. ورغم أهمية الدور الذي تلعبه الجامعة فـي حياة الأفراد والمجتمعات واقتناع واضعي السياسات التعليمية بضرورة تناغمه مع مـستجدات العصر وتحديات المستقبل وضرورة مراجعة أهداف ورؤى التعليم العـالي. إلا أن التعلـيم الجامعي في البلدان العربية ما زال غير مساير لذلك، فقد أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية (٢٠٠٣) إلى تدني نوعية التعليم العالي في البلدان العربية وتأثره بعوامل في طليعتهـا عـدم وضوح الرؤية وغياب السياسات الواضحة التي تحكم العملية التعليمية في المؤسسات.

وهو ما ذهب إليه مدكور (٢٠٠٣) بأن الأهداف المعلنة للتعليم في الوطن العربـي لا تشكو فقط من عدم استنادها إلى فلسفة تربوية واضحة فحسب، بل تشكو أيضاً من عزلتها عما يجري في واقع العمل التربوي.

لقد اهتمت المملكة العربية السعودية بالتعليم اهتماما كبيرا وأصبح من الأولويات الأساسية في خططها الخمسية، وقد أدى هذا الاهتمام بالتعليم إلى انتشاره في جميع مدن وقرى وهجر المملكة وبالتالي ازدياد عدد الملتحقين بالتعليم العام واستمرارهم حتى الوصول إلى المرحلة الثانوية أو ما يعادلها. ونتيجة لهذه الزيادة المطردة في خريجي الثانوية العامة بالإضافة إلى النمو السكاني المطرد أصبح الإقبال على التعليم العالي كبيرا جدا يفوق إمكانيات مؤسسات التعليم العالي الحالية. فبدءا من عام ١٤١٥هـ ظهرت مشكلة القبول بشكل واضح والتي تمثلت في عدم القدرة على استيعاب جميع خريجي الثانوية العامة الراغبين في إكمال تعليمهم الجامعي (السلطان، ٢٠٠٢).

في ظل هذه المشكلات بدأ تطبيق الخطط الخمسية من عام (١٣٩٠هـ) الموافق (١٩٧٠م) وتمثل الفترة الحالية خطة التنمية الثامنة والتي تشمل الفترة (١٤٢٥هـ - ١٤٣٠هـ) الموافق (٢٠٠٥- ٢٠٠٩).

وقد استندت هذه الخطة على الخطة الخمسية السابقة وهي خطة التنمية السابعة (٢٠٠٠- ٢٠٠٤) والتي أشارت إلى وجود تحديات في مجال التعليم العالي كان أبرزها:

- الطاقة الاستيعابية لقبول الطلبة وتم طرح حلول حيال تحفيز القطاع الخاص للمساهمة في هذا المجال.
- عدم مناسبة التخصصات خاصة النظرية مع سوق العمل.
- انخفاض الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية.
- تدني مستوى التكامل بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص (وزارة التخطيط، ٢٠٠٠ – ٢٠٠٤م).

ومما يؤكد ذلك ما أورده (الرويلي، ٢٠٠٧) باشتمال التقرير الوطني عام (٢٠٠٤) الصادر عن وزارة التعليم العالي على أهمية مراعاة التحديات وتجاوزها والتي من أبرزها:

- زيادة تكلفة التعليم العالي.
- الحاجة إلى مراعاة برامج التعليم العالي لمتطلبات العولمة الاقتصادية.
- زيادة مشاركة قطاعات أكبر من المجتمع في التعليم العالي.
- زيادة الطلب على التعليم العالي.

- الحاجة إلى المعلومات الدقيقة ومعاييرها لضمان جودة نوعية التعليم.
- الحاجة للانتشار الجغرافي للتعليم العالي في المملكة.

وقد توالت الدراسات والأبحاث التي تؤكد وجود خلل إلى حد ما، ووجود بعض الأمور التي أكدتها الدراسات البحثية على أنها تمثل تحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي وهي في تفاقم وليس هناك انسجام بين أساليب معالجتها وتفاقمها كتحديات بل وأصبحت بمثابة أزمات تواجه الجامعات السعودية.

ومن أبرز الدراسات البحثية التي تطرقت إلى الأزمات التي تواجه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بشكل تفصيلي مستند على حقائق وأرقام الدراسة التي قام به (الرويلي، ٢٠٠٧) والتي توصل في نتائجها إلى الأزمات التي تواجه الجامعات السعودية على النحو التالي:

- إن الطاقة الاستيعابية بالنظر للواقع الجامعي وصلت إلى أقصاها وبالتالي عدم مقدرتها على الاستيعاب للعدد المقبول ووجود هذا العدد في الحد الأقصى يجعل تجهيزات الجامعة تسعى لمحاولة القيام بالدور المطلوب تجاه العدد المقبول دون النظر لأي تطوير لهذه التجهيزات.
- عدم توفر أعضاء هيئة التدريس في مجال التخصصات الدقيقة.
- مخرجات التعليم لا تتلاءم ومتطلبات سوق العمل.
- ضمور دور عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع وضعف التفاعل بين الجامعات والمجتمع المحلي.
- تسرب أعضاء هيئة التدريس.
- عدم تميز البرامج بالتنوع وعدم تطبيق إدارة الجودة لضبط نوعية مخرجاتها.

ويلاحظ أن من أبرز التحديات التي تواجه الجامعات أن الموارد المالية للجامعة ترتبط بشكل كبير مع المخصص لوزارة التعليم العالي من الميزانية العامة للدولة مما يجعلها رهينة للظروف الاقتصادية العالمية.

ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة صائغ (٢٠٠٠) بأن الاعتماد في تمويل الجامعات هو على المخصص للتعليم العالي من ميزانية الدولة والذي يصعب تحقيق الزيادة فيه مقارنة مـــع زيادة أعداد الطلبة والإقبال على التعليم الجامعي.

وهذا ما أكده غبان (٢٠٠٠) بأن على تطوير التعليم الجامعي فـــي المملكـــة العربيـــة السعودية أن يتجه إلى مواكبة معطيات العولمة من خلال الاهتمام بالآتي:

١. مراجعة استمرارية بعض التخصصات الجامعية مع ما يتواكب واحتياجـــات التنميـــة وسوق العمل.
٢. تطبيق مفاهيم الحرية الأكاديمية والاستقلالية المرتبطة بالمسؤولية والمساءلة.
٣. جعل الطابع البحثي والخدمي يغلب على مؤسسات التعليم العالي من خـــلال تعزيـــز وظيفتي البحث العلمي وخدمة المجتمع.
٤. معالجة ندرة تطبيق الحرية الأكاديمية وعدم وجود الاستقلالية في أروقة الجامعات.

ورغم أهمية البحث العلمي وضرورته بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص لكـــل مـــن الطالب وعضو هيئة التدريس والذي يرى الثبيتي (٢٠٠٠)، بأنـــه وظيفـــة محوريـــة فـــي الجامعات نتيجة مجموعة عوامل أهمها:

- دور البحث العلمي الأساسي في إنتاج المعرفة وتطويرها.
- دور البحث العلمي لتمييز الجامعات أثناء التقييم والتراتبية.
- دور البحث العلمي كمورد تمويلي يعتد به في حالة استثماره.
- دور البحث العلمي في ترقية أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين.

إلا أنه يعاني من مشكلات في مقـــدمتها التمويـــل. إذ يـــرى الكبيـــسي (٢٠٠١) أن المخصص للبحث العلمي من ميزانية الجامعة لا يتناسب مع أهميته إذ يذهب أغلب المخصص من الميزانية إلى الرواتب وبنود التشغيل.

الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (١٤٢٦ – ١٤٥٠هـ، الموافق ٢٠٠٥– ٢٠٣٠م)

قبل التطرق لمضمون هذه الخطة سيتم إبراز ما يتعلق بالتعليم الجامعي في الخطط الخمسية السابقة على النحو التالي:

١- ركزت خطة التنمية الأولى (١٩٧٠– ١٩٧٥م) على التوسع في التعليم الجامعي، وزيادة أعداد الطلبة المقبولين وزيادة أعداد أعضاء هيئة التدريس، وتجميع المنشآت الجامعية الحكومية في مبنى واحد يضم مختلف الكليات، وانصب اهتمام هذه الخطة على التوسع الكمي لسد احتياجات البلد من الكوادر البشرية اللازمة للتنمية.

٢- ركزت خطة التنمية الثانية على (١٩٧٥– ١٩٨٠م) القيام ببرامج ومشروعات إنشائية لزيادة الطاقة الاستيعابية بالإسراع في توفير المرافق الجامعية لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين في الالتحاق بالتعليم الجامعي، كما تضمنت برامج للتوسع في التخصصات العلمية في مختلف الجامعات.(وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٩٧٠م)

٣- ركزت خطة التنمية الثالثة (١٩٨٠– ١٩٨٥م) على تقويم برامج ومقررات التعليم الجامعي، وتحسين نوعية التعليم ، وتصحيح التباين في أعداد خريجي الأقسام العلمية والنظرية بواسطة التحكم في نمو بعض فروع التعليم الجامعي، وتحسين شروط القبول، وإعداد برامج تعليمية تعتمد على التعليم الفني لخريجي المرحلة الثانوية. ومنذ الخطة الثالثة وحتى الثامنة انصب التركيز على الجانب النوعي أكثر من الجانب الكمي لمعالجة ضعف المواءمة بين خريجي التعليم الجامعي واحتياجات التنمية.

٤- أكدت الخطة الرابعة والخامسة (١٩٨٥– ١٩٩٠م) و (١٩٩٠– ١٩٩٤م) على الكيف دون الكم، واشتملتا على سياسات تقويمية لمراجعة أداء التعليم الجامعي خلال الفترة الماضية، ومعالجة المشكلات الناتجة عن النمو السريع المصاحب للتعليم العالي.

٥- ركزت خطة التنمية السادسة (١٩٩٤– ١٩٩٩م) على أهمية الاستمرار في تنمية القوى البشرية من خلال برامج التعليم والتدريب، وذلك بتوجيه سياسات القبول والتحديث المستمر للمناهج وطرق التدريس (الداود، ١٩٩٦م).

٦- أما خطة التنمية السابعة(١٩٩٩– ٢٠٠٤م) فقد تناولت العديد من قضايا التعليم العالي كالطاقة الاستيعابية وتحقيق التوازن بين التخصصات النظرية والعلمية،

والكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية، وكان هدفها الرئيس توسيع قاعدة التعليم العـــالي بما يتفق ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوجيه سياسة القبول وتطـــوير المقررات الدراسية والبرامج التعليمية بما يتفـــق واحتياجـــات ســـوق العمـــل(وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٩٩٩م).

٧- وهدفت خطة التنمية الثامنة(٢٠٠٤- ٢٠٠٩م) إلى تحقيق النمو الكمي والنوعي، من خلال الأهداف التالية:

- تأمين فرص التعليم الجامعي للمواطن ذي الكفاءة والقدرة.
- توسيع قاعدة التعليم بما يتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تحقيق درجة عالية من النوعية والفعالية، ورفع كفاءة الأداء العلمي والإداري لنظـــام التعليم العالي ومؤسساته.
- بناء قدرات البحث العلمي والتطوير التقني وتعزيزها. (وزارة الاقتصاد والتخطـــيط، ٢٠٠٤م)

كما بنيت الخطة المستقبلية على النقاط التالية:

أ. من خلال محاولة التعليم العالي القيام بدور محوري لتلبية احتياجات عملية التنميـــة مـــن القوى البشرية المؤهلة علمياً والمزودة بالمهارات الفنية فإن التعليم العالي فـــي المملكـــة العربية السعودية كغيره من أنظمة التعليم المشابهة في غالبية دول العالم يواجه العديد من التحديات التي تتمثل بصفة خاصة في زيادة الطلب عليه، ومدى فاعلية شراكة مؤســـساته مع مؤسسات القطاع الإنتاجي والخدمي في مجالي البحـــث العلمـــي والتطـــوير التقنـــي ومقدرته على مواكبة التطورات التقنية التعليمية الحديثة التي فرضتها متطلبات التغيرات العالمية والعولمة الاقتصادية والارتقاء بمستوى الكفاءة الداخلية لمؤسساته وتعزيز مستوى مواءمة مخرجاتها لمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل. فعقدت وزارة التعليم العالي العزم على إجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي وذلك بتطوير خطة مـــستقبلية طويلة المدى تتناول معالجة التحديات التي تواجهه لإيجاد حلول ناجعة لجوانب القـــصور فيه والارتقاء بجوانبه الإيجابية بأسلوب علمي باتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. وقد تم تكليف جامعة الملك فهد للبترول والمعادن للقيام بتنفيذ مـــشروع الخطـــة المستقبلية للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية والذي أعطي اسم (آفاق).

ب. المنهجية:

- دراسة كافة القضايا التي تواجه التعليم العالي وتحليلها وتقويمها في ضوء رؤية مستقبلية.
- وضع تنظيم وإطار للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وتدريب الكفاءات البشرية للتطبيق الفعال ومواصلة التخطيط الاستراتيجي.
- إعداد الخطة المستقبلية العامة للتعليم العالي لخمس وعشرين سنة قادمة.
- إعداد الخطة المستقبلية التفصيلية للتعليم العالي لخمس سنوات قادمة.

دراسة المحاور التي تتضمن:

- نظام القبول والاستيعاب.
- المواءمة مع سوق العمل.
- التكلفة والتمويل والبنية الأساسية.
- التنظيم والإدارة.
- العملية التعليمية.
- الدراسات العليا.
- البحث العلمي.
- خدمة المجتمع.

دراسة قطاعات التعليم المختلفة التي تتضمن:

- التعليم الأهلي العالي.
- التعليم العالي للفتاة.
- التعليم الصحي.
- التعليم الهندسي.
- التعليم التربوي.

دراسات تخصصية:

- هيئة التدريس.
- تقنيات التعليم.
- الطلبة.
- نظام تقنية المعلومات.

وقد قامت إدارة المشروع، بتوزيع المشروعات البحثية، بعد ترسيتها على مراكز بحوث حكومية، وأهلية داخلية وخارجية، وفق شروط معينة تتضمن الجودة والجدية وتعد هذه الدراسات أحد المدخلات الأساسية لتطوير الخطة.

ج. إدارة تنفيذ المشروع:

تم توزيع العاملين في المشروع لجان وفرق فنية وسيكون للجامعات منسقين وكذلك سيكون للمناطق (الأقاليم) الرئيسة في المملكة ممثل عام على أن يرجع كل منهم في عمله إلى مدير المشروع (آفاق) (www.aafaq.icfupm.edu.sa)

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

كما تضمن هذا الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أجريت عن الموضوع وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي: الدراسات المتعلقة بالاستراتيجيات، والدراسات المتعلقة بالقرار الإداري، والدراسات المتعلقة بالأزمات وإدارتها خاصة في مجال التربية.

الدراسات التي تتعلق بالاستراتيجيات

دراسة منال حسن (٢٠٠٨) بعنوان "استراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان" وهدفت إلى اقتراح استراتيجية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة بمدينة عمان. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن درجة إدراك إدارة المعرفة، ودرجة ممارسة إدارة المعرفة كانت متوسطة في جميع المجالات.

دراسة الشيخي (٢٠٠٨) بعنوان" استراتيجية مقترحة للإشراف الفني في مدارس التعليم في المملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية للإشراف الفني وتكـون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات الإشراف التربوي ورؤساء ورئيسات مراكز الإشـراف التربوي في المملكة العربية السعودية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع الإشراف الفني في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية متوسط في جميع المجالات.

دراسة سهى خطاطبة (٢٠٠٧) بعنوان "استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية"، وهدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لإدارة الإبـداع فـي الجامعـات الرسمية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين وأعضاء هيئة التـدريس فـي الجامعات الرسمية. ومما أشارت إليه نتائج الدراسة أن درجة الإبداع في الجامعات الرسمية كانت منخفضة في جميع المجالات.

دراسة الرويلي (٢٠٠٧) بعنوان " استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية"، وهدفت الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في السعودية، وتكونت عينة الدراسة ممن يحملون درجة الدكتوراه في ثلاث جامعات سعودية هي (جامعة الملك سعود، وجامعة الأمام محمد بن سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعـادن)، كما شملت العينة أعضاء مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية. وكانت أبـرز نتـائج الدراسة التحديات التي تواجه الجامعات السعودية والتي تضمنت قلة الموارد الماليـة، وعـدم تطبيق الجودة لضبط نوعية المخرجات، والاعتماد على التمويل الحكومي وتـسرب أعـضاء هيئة، التدريس. كذلك أظهر واقع الجامعات السعودية بأن التعاون بين الجامعات الـسعودية والمؤسسات الحكومية في مجال البحث العلمي غير قائم، كما أن الجامعات غير قادرة علـى استيعاب المزيد من الطلاب والطالبات.

دراسة المعايطة (٢٠٠٦) بعنوان" تطوير استراتيجية إدارية تربويـة لزيـادة كفـاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجيـة هندسـة البشر" وهدفت الدراسة إلى تطوير استراتيجية إدارية تربوية وتكون مجتمـع الدراسـة مـن مديري مديريات التربية والتعليم والمديرين المختصين في مقر الوزارة ومـديريات التربيـة والتعليم التابعة لها. وقد أشارت النتائج إلى انخفاض درجة الكفاءة الإدارية التي تتمتـع بهـا الإدارات في ضوء واقع مدخلاتها.

دراسة مكارثي (٢٠٠٦ MaCarthy) بعنوان " تقييم استراتيجيات وعمليات إدارة المعرفة المستخدمة في التعليم العالي" وقد هدفت هذه الدراسة التحقق مما إذا كانت المعرفة المستخدمة في التجارة والصناعة قابلة للتطبيق في مجال التعليم العالي، وقد تحققت الدراسة من دمج فعاليات إدارة المعرفة في الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة. وأشارت النتائج إلى أن تطور إدارة المعرفة كان ذو فائدة ملحوظة بالنسبة للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، خاصة في مجال البحث.

الدراسات التي تتعلق بالقرار الإداري:

دراسة العنزي (٢٠٠٧) بعنوان "درجة المركزية في اتخاذ القرارات في كليات التربية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة المركزية في اتخاذ القرارات في كليات التربية، وتكونت عينة الدراسة من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة مركزية عالية في اتخاذ القرارات في مجال الخدمات الطلابية، كما أشار مجال شؤون هيئة التدريس إلى وجود مركزية عالية في اتخاذ القرارات.

دراسة لوبيز (Lopez,٢٠٠٦) بعنوان "نمط التنظيم الإداري والمالي في الجامعات الإسبانية العامة"، وهدفت الدراسة إلى البحث عن نظام إداري ومالي أكثر مرونة ولا مركزية وقادر على مواكبة احتياجات الجامعات والتعديلات في ميزانيها، وقامت الباحثة بمراجعة أعمال (٧) جامعات أسبانية اتخذتها كمثال لدراستها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النظام الإداري الحالي يتسم بالمركزية الشديدة مما يعيق عمل هذه الجامعات وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لنظام إداري ومالي يعزز الإبداع ويحقق اللامركزية الإدارية والمالية لجميع الجامعات التي يجب أن تعتمد نظام الاستقلالية في جميع أعمالها.

دراسة برانزي (٢٠٠٥ ,Branzei) بعنوان" جمع المعلومات لتحسين اتخاذ القرار، وهي دراسة تم تطبيقها على مجموعة من المنظمات الرومانية المتخصصة بالتمويل والاستثمار، وهدفت إلى دراسة القرارات التي تصنع في ظل عدم التأكد البيئي والتعرف على وسائل جمع المعلومات وتحليلها بطرق كمية من أجل تحسين مراحل عملية اتخاذ القرارات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى اعتبار المعلومات المادة الأساسية في صنع القرارات، وأن

وفرة المعلومات لا تعني بالضرورة الوصول إلى قرارات أكثر رشداً بل أن نوعية المعلومات هي التي تساعد في الوصول إلى قرارات أكثر رشدا.

دراسة كيلي (Keely,٢٠٠٤) بعنوان " البحث المؤسسي ودور إدارة المعرفة في تحسين عملية تخطيط واتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في كاليفورنيا"، وهدفت الدراسة إلى فحص دور البحث المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي ودور الإدارة المعرفية، في تخطيط واتخاذ القرارات السليمة في المنظمات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) موظفاً في مؤسسات التعليم العالي تم اختيارهم عشوائيا. وتوصلت الدراسة إلى تأثير الإدارة المعرفية في التعليم العالي في التخطيط لاتخاذ القرارات السليمة، كما دلت النتائج على أن وظيفة البحث المؤسسي تتضح من خلال استخدام المعرفة الضمنية والواضحة من خلال مشاركة جميع الأفراد في اتخاذ القرارات، مما يدعم المعلومات بين الأفراد ويزيد من الواقعية والثقة التنظيمية. وبينت النتائج وجود علاقة قوية بين الفعالية التنظيمية واستخدام برامج لتدعيم الإدارة المعرفية، وأوصى الباحث بضرورة تزويد مؤسسات التعليم العالي بأنظمة وقوانين تدعم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات لتحسين عملية التخطيط واتخاذ القرارات الفعالة.

دراسة العمري (٢٠٠٢) بعنوان " آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية"، وهدفت إلى التعرف إلى آليات وأساليب صنع القرار الإداري في الجامعات خصوصاً الجامعات الحكومية في الأردن، ووجهة نظر عينة الدراسة التي تكونت من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وتمثلت أبعاد الدراسة في توفر المعلومات والوقت اللازم للدراسة، واحترام الرأي الآخر، والتقيد بالقوانين والأنظمة في عملية صنع القرار. وأشارت النتائج إلى وجود إدراك متوسط لتوفر أبعاد الدراسة الأربعة لدى عينة الدراسة، وأكدت عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في صنع القرار.

الدراسات التي تتعلق بإدارة الأزمات

دراسة القرم (٢٠٠٨) بعنوان " تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن"، وهدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج للوصول إلى تعامل فاعل مع الأزمات في ظل التعقيدات التي تواجه هذه المؤسسات، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، ووجود أزمة غياب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار.

دراسة أكيرس (Akers,٢٠٠٧) ، والتي هدفت إلى تحليل الاستجابة للأزمات واستكشاف هيكل وعملية مكونات إدارة الحوادث الخطيرة في الجامعات الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من إحدى وخمسين جامعة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجامعات وأقسام شؤون الطلبة لديها وجهات نظر مختلفة حيال الأزمات، كما تبين أن طبيعة الجامعة وحجم التحاق الطلبة بها، والموقع الجغرافي هي عوامل ذات أثر إيجابي وسلبي في خطط الاستجابة للأزمات في الحرم الجامعي.

دراسة النوايسة (٢٠٠٦) بعنوان "بناء أنموذج لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة"، وتكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ممثلاً بمديري الإدارات، ومديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن توافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في الإدارات لا يرقي إلى المستوى المطلوب، وإلى مواجهة النظام التربوي لمجموعة من الأزمات المختلفة والتي حددتها الدراسة بالتفصيل.

دراسة رامان (Raman ,٢٠٠٥) بعنوان "إدارة المعرفة استعداداً للطوارئ"، وأجريت هذه الدراسة البحثية الإجرائية في اتحاد جامعات كلاريمونت في ولاية كاليفورنيا لتحقيق أهداف ثلاثة: تصميم وتطبيق نظام إدارة معرفة تعمل على شبكة الانترنت وذلك من أجل تعزيز مساعي الجاهزية للطوارئ لدى اتحاد جامعة كلاريمونت، فهم وتطبيق النظريات القائمة وأطر العمل في إدارة المعرفة وتصميم الأنظمة لتوجيه القرارات، وأخيراً تقييم فعالية هذا البرنامج في المساعدة في الجاهزية للطوارئ.

تضمن تطبيق الدراسة خمس مراحل هي: تشخيص المشكلة، والتخطيط للعمل، والمتابعة، والتقييم، وتحديد نتائج التعلم، واستخدم الباحث طرق عدة لجمع البيانات خلال المراحل الخمس. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الكمية والنوعية. وأظهرت نتائج الدراسة قدرة نظام إدارة المعرفة القائم على الشبكة على خلق آلية أكثر تنظيماً لتوثيق وحفظ المعلومات المتعلقة بحالة الطوارئ، وتسهيل عملية الاتصال سواء قبل أو خلال حالة الطوارئ وكذلك تحسين عملية التنسيق العامة بين اتحاد جامعات كلاريمونت.

دراسة شونغ ونياو (Chong & Nyaw ,٢٠٠٢)، والتي هدفت إلى التعرف على كيفية ومدى استعداد المنظمات المختلفة في هونغ كونغ لمواجهة الأزمات، إذ أن هــذه المنظمــات بحاجة ملحة إلى تفعيل المقدرات التنظيمية، وتعزيز الجاهزية للتعامل مع الأحداث المستقبلية بدرجاتها الأزموية، واشتملت هذه الدراسة على المديرين التنفيذيين في المنظمات الحكوميــة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود عدد قليل من المنظمات الحكومية في هونغ كونغ التــي تمتلك خطط لإدارة الأزمات والبالغ عددها (٢١) منظمة من (٩٢) منظمة وهي العينــة مــن مجتمع الدراسة البالغ (٣٥٩) منظمة، وأن الأساس المنطقي لخطة إدارة الأزمات ومحتوياتها الهيكلية تتضمن العنصرين التاليين: فريق إدارة الأزمات وخطة الاتصالات الأزموية.

دراسة زدزارسكي (Zdziarski,٢٠٠١) بعنوان الاســتعداد المؤســسي للاســتجابة لأزمات الحرم الجامعي كما يدركها الإداريون في معاهد مختارة من المعاهد الأعــضاء فــي المؤسسات الوطنية لإدارة العلاقات الطلابية، وهدفت الدراسة فحص الاستعدادات المؤســسية الراهنة في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها مع أربعة عوامل مهمة مرتبطــة بالاســتعدادات المنظمية للأزمة هي: نوع الأزمة التي يتم الاستعداد لها، ومراحــل الأزمــات، والأنظمــة الموجودة المتجاوبة مع الأزمة، وأصحاب العلاقة والمصالح. وتكون مجتمع الدراســة مــن (٨٠٠٠) طالب جامعي من الجامعات والكليات الأمريكية. وأشارت نتائج الدراســة إلــى أن مؤسسات التعليم العالي تجد نفسها بشكل عام مستعدة للتجاوب مع الأزمــات وأن مؤســسات التعليم العالي قد جهزت خطة واحدة على الأقل لكل نوع مــن أنــواع الأزمــات المختلفــة الموجودة وهي إما طبيعية أو بشرية أو إدارية، وأن مؤسسات التعليم العــالي تميــل لكونهــا علاجية وليست وقائية.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فــي استعراضــها لمفــاهيم القــرار الإداري وأهميته، وخطوات عملية صناعة القرار وأساليب اتخاذه كذلك مفاهيم الأزمة وإدارتها، وقــد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظري للدراسة الحالية، وصــياغة أسئلة الدراسة، وكذلك تطوير أداة الدراسة.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتناولها لمتغيرات القرار والأزمة فــي آن واحد والتعبير عنها من خلال منظور علمي يتمثل في الاستراتيجية المقترحة وهــو مــا لــم تتطرق له دراسات سابقة على حد علم الباحث.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هذه الدراسة مسحية تطويرية هدفت إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية، وعليه تضمن هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي تمت للتوصل إلى هذه الاستراتيجية من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: جمع الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بثلاث موضوعات رئيسة، الأول: هو القرار الإداري، إذ تم عرض أهمية اتخاذ القرار الإداري في العملية الإدارية وتوضيح خطوات عملية صناعة القرار وأنواع القرارات وتصنيفاتها والعوامل المؤثرة في صناعة القرارات ثم أساليب اتخاذ القرارات.

والموضوع الثاني: هو الأزمة، إذ تم عرض مفهوم الأزمة وتمييزه عن المفاهيم الأخرى التي قد يختلط بها، ثم تم عرض أسباب الأزمات وأنواعها وتصنيفاتها وخطوات التعامل معها وتسلسل ومراحل إدارة الأزمات واستعراض دور وأهمية المعلومات في كل مرحلة من هذه المراحل.

أما الموضوع الثالث فهو الإستراتيجية إذ تم مسح الأدب النظري المتعلق بالإستراتيجية ومفهومها والمفاهيم المرتبطة بها وأهميتها ومراحلها.

المرحلة الثانية: فرز المتغيرات اللازمة للاستراتيجية المقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تعرف الأزمات التي تواجه الجامعات السعودية، ثم تحليل إدارة الأزمة ضمن مجالين رئيسين هما مجال جاهزية الجامعات السعودية لإدارة الأزمات، ومجال عملية اتخاذ القرار في الأزمات لدى الجامعات السعودية، وفي كل مجال من هذين المجالين تم اختيار سلسلة من المراحل التي تمثل كل مجال وذلك على النحو التالي:

مجال جاهزية الجامعات تضمن المراحل التالية:

أ- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار.
ب- مرحلة الاستعداد والوقاية.
ج- مرحلة احتواء الأضرار.
د- مرحلة استعادة النشاط.
ه- مرحلة التعلم.

أما مجال عملية صناعة القرار فتضمن الخطوات التالية:

أ- تشخيص الأزمة.
ب- تحليل الأزمة.
ج- جمع البيانات وتحليلها.
د- حصر الابدال وتقويمها.
ه- اختيار وتطوير البدائل.
و- متابعة تنفيذ القرار.

المرحلة الثالثة: دراسة واقع الموضوع ضمن مجتمع الدراسة، إذ تم بناء استبانة لمسح الأزمات التي تواجهها الجامعات السعودية وقياس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة هذه الجامعات لإدارة الأزمات من خلال مجالي جاهزية الجامعات وعملية صناعة القرار بما يحتويه كل مجال من مراحل، وتضمين متغيرات وسيطة ملائمة لمجتمع الدراسة هي: (الجامعة، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). ثم تم تحكيم الاستبانة من قبل أساتذة ومتخصصين في الجامعات الأردنية والسعودية لضمان صدقها، ليصار إلى تعديلها وتوزيعها على عينة الدراسة والتحقق من ثباتها وإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة، ويتضمن الملحق رقم (٣) الاستبانة بصورتها الأولية. وبناء على هذه المرحلة يمكن توضيح ما يلي:

منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج المسحي التطويري في عرض مفهوم إدارة الأزمات وتوضيح مراحله، وعرض مفهوم اتخاذ القرار وتوضيح خطواته، ثم عرض ما يتعلق بمفهوم

الإستراتيجية وخطواتها للتوصل إلى إستراتيجية مناسبة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات على المستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (٥٩٥) فرداً من مديري الجامعات، ووكلائهم، وعمداء الكليات، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، لست جامعات سعودية هي مجتمع الدراسة المعني والجدول (١) بين توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول ١. توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الوظيفة	العدد
مدير جامعة	٦
وكيل جامعة	٢٧
عميد كلية	٨٦
وكيل عميد	١٨٥
رئيس قسم	٢٩١
المجموع	٥٩٥

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية وتكونت من (٢٥٤) فرداً

والجدول ٢. يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الوظيفة	العدد
مدير جامعة	صفر
وكيل جامعة	٤
عميد كلية	٤٧
وكيل عميد	٥١
رئيس قسم	١٥٢
المجموع	٢٥٤

أداة الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير استراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية"

ولتحقيق غرض الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم تطوير استبانة هدفت إلى الكشف عن الأزمات التي تواجهها الجامعات في السعودية ودرجة جاهزيتها لإدارة الأزمات، وخطوات عملية صناعة القرار لدى مديري الجامعات ووكلائهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام في الجامعات السعودية.

اشتملت الاستبانة على ثلاثة مجالات، واحتوت على(٦٢) فقرة، طلب من عينة الدراسة الإجابة عنها وكانت الإجابة من خلال خمسة مستويات تبين درجة الموافقة (موافق جداً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق اطلاقاً) الملحق رقم (٤)

ولأغراض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة فقد أعطيت الدرجات التالية للفقرات:

درجة واحدة للإجابة غير موافق إطلاقا، ودرجتين للإجابة غير موافق، وثلاث درجات للإجابة موافق إلى حد ما، وأربع درجات للإجابة موافق، وخمس درجات للإجابة موافق جدا.

تم تقسيم مدى الاستجابة (١-٥) إلى ٣ فئات متساوية الطول، أي بطول ١,٣٣ وبذلك فقد:

- اعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة منخفضة إذا قل عن ٢,٣٣
- واعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة متوسطة إذا تراوح بين ٢,٣٣-٣,٦٦
- واعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة مرتفعة إذا زاد عن ٣,٦٦.

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث باعتماد طريقة صدق المحتوى للتعرف على درجة ملاءمة المجالات والفقرات التي تضمنتها أستبانه الدراسة عبر عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات (تخصص إدارة تربوية) في الأردن والمملكة العربية السعودية، كما تم التأكد من سلامتها اللغوية وقد تم الأخذ بمعظم التعديلات والملحوظات التي تم اقتراحها ويمثل الملحق رقم (١) أسماء المحكمين والملحق رقم (٤) أداة الدارسة في صورتها النهائية.

الصدق العاملي

أولا : خطوات عملية صناعة القرار

استخرجت نتائج التحليل العاملي بالتدوير المتعامد لخطوات عملية صناعة القرار، والجدول (٣) يبين قيم الشيوع والتشبع للفقرات على العوامل الخمسة والتي يظهر منها أن هناك ٦ عوامل فسرت مجتمعة ما نسبته ٨٨,٨٠% من التباين الكلي وهي نسبة تعتبر مرتفعة، وقد تشبعت الفقرات على العوامل الستة بقيم تزيد عن ٠,٣٦ وبقيم شيوع تزيد ٠,٨٤، ويلاحظ ان الفقرات المحددة في خطوة معينة قد تشبعت على نفس العامل مما يشير الى صدق النموذج المقترح لخطوات عملية اتخاذ القرار.

الجدول ٣. قيم التشبع والشيوع لخطوات عملية صناعة القرار

الفقرة	الشيوع	التشبع					
		١	٢	٣	٤	٥	٦
توضيح معالم الازمة	٠,٨٩			٠,٨٩			
تشخيص الازمة	٠,٩٣			٠,٨٩			
صياغة الازمة بشكل دقيق	٠,٨٧			٠,٨٣			
بيان نوع الازمة	٠,٨٣				٠,٤٢		
دراسة شبكة علاقات الازمة	٠,٨٨				٠,٦٥		
فصل اعراض الازمة عن اسبابها	٠,٨٦				٠,٦٦		
حصر الاثار الجانبية للازمة	٠,٩٠				٠,٧١		
تقدير حجم الازمة	٠,٨٥				٠,٦٠		
تجزئة الازمة الى اجزاء فرعية	٠,٨٨				٠,٥٣		
تحديد الفئة المتاثرة بالازمة	٠,٨٤				٠,٥٢		
جمع البيانات المتعلقة بالازمة	٠,٩٠					٠,٣٦	
دراسة اولية للبيانات	٠,٨٩					٠,٥١	
تنظيم البيانات وتبويبها	٠,٩٢					٠,٦١	
تقييم نوعية البيانات	٠,٩٣					٠,٦٤	
تصميم البيانات على شكل نظام معلومات متكامل	٠,٩٠					٠,٦٨	
جمع الابدال المتاحة عن الازمة	٠,٨٧		٠,٥٢				
دراسة الابدال المتاحة	٠,٨٩		٠,٥٨				
تعرف المترتبات الممكنة لكل بديل	٠,٨٩		٠,٦٤				
تحديد الكلفة المادية والجهد والوقت لكل بديل	٠,٩٠		٠,٧٢				
تحديد ممكنات التطبيق للبديل	٠,٩٢		٠,٦٩				
تحديد الابدال وحصرها بشكل نهائي	٠,٩٣		٠,٦٦				
بيان الايجابيات المتوقعة لكل بديل	٠,٨٧	٠,٥٨					
بيان المخاطر المتوقعة لكل بديل	٠,٨٨	٠,٥٦					
ترتيب الابدال حسب الاولويات	٠,٨٧	٠,٦٧					
واقعية الابدال ضمن الامكانات المتاحة	٠,٨٨	٠,٦٧					
توضيح مترتبات البديل الادارية	٠,٨٨	٠,٧٠					
تجربة البديل المختار بصورة مبدئية	٠,٨٦	٠,٧٠					
صياغة القرار بشكل نهائي	٠,٨٧	٠,٦٤					
تحديد اليات التنفيذ	٠,٨٧						٠,٧٣
تحديد الانشطة والوسائل المساعدة للتنفيذ	٠,٩٠						٠,٧٩

الجدول ٣. قيم التشبع والشيوع لخطوات عملية صناعة القرار

الفقرة	الشيوع	التشبع ١	٢	٣	٤	٥	٦
تحديد مراحل وخطوات التنفيذ	٠,٩١						٠,٨٠
تقييم مرحلي للخطوات كافة	٠,٩١						٠,٨٢
تحديد الصعوبات التي تعترض التنفيذ	٠,٩٠						٠,٨١
تصويب مسارات العمل	٠,٩٣						٠,٨٠
توظيف التغذية الراجعة بشكل مستمر	٠,٨٩						٠,٧٩
قيمة التباين المفسر		١٠,٧١	٥,٧٨	٤,٥٥	٤,٢٤	٣,٣٠	٢,٥٠
نسبة التباين المفسر		٣٠,٦١	١٦,٥٢	١٢,٩٩	١٢,١١	٩,٤٣	٧,١٤
النسبة التراكمية		٣٠,٦١	٤٧,١٢	٦٠,١١	٧٢,٢٣	٨١,٦٦	٨٨,٨٠

ثانيا : درجة جاهزية الجامعة لادارة الازمات

استخرجت نتائج التحليل العاملي بالتدوير المتعامد لدرجة جاهزية الجامعات السعودية لادارة الازمات، والجدول (٤) يبين قيم الشيوع والتشبع للفقرات على العوامل الخمسة والتي يظهر منها ان هناك ٥ عوامل فسرت مجتمعة ما نسبته ٨١,٧٦% من التباين الكلي وهي نسبة تعتبر مرتفعة، وقد تشبعت الفقرات على العوامل الخمسة بقيم تزيد عن ٠,٤٤ وبقيم شيوع تزيد ٠,٦٦، ويلاحظ ان الفقرات المحددة في مرحلة معينة قد تشبعت على نفس العامل مما يشير الى صدق النموذج المقترح لجاهزية الجامعة لادارة الازمات.

الجدول ٤. قيم التشبع والشيوع لفقرات جاهزية الجامعات لادارة الازمات

	الشيوع	التشبع ١	٢	٣	٤	٥
هناك فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات	٠,٨٥	٠,٨٧				
يتوفر في الجامعة قسم خاص لادارة الازمات	٠,٨٤	٠,٨٤				
هناك تقييم مستمر لبيئة العمل بهدف تعرف مؤشرات احتمال حدوث ازمات	٠,٧٥	٠,٧٣				
توجد تعليمات مناسبة للتعامل مع الازمات المحتملة	٠,٨٣		٠,٧٢			
تجري الجامعة تقييما دوريا للسبل التي تعتمدها في التعامل مع الازمات	٠,٨٠		٠,٧٢			
يتم عقد دورات تدريبية على ادارة الازمات في الجامعة	٠,٨٢		٠,٧١			
يتوافر في الجامعة تخطيط لادارة الازمات	٠,٧٤		٠,٤٨			
توفر الجامعة الدعم المناسب لفريق ادارة الازمات	٠,٧٢				٠,٤٧	
تتمتع الادارة في الجامعة بالاستعداد التام لتحمل مسؤوليتها اثناء الازمات	٠,٨٨				٠,٨٤	
توفر الجامعة الموارد اللازمة للتعامل مع الازمات	٠,٨٩				٠,٨٤	
تتوافر خطط عمل بديلة لاستمرار اداء الجامعة في ظروف الازمات	٠,٨١					٠,٧٢
تعمل الجامعة على ضبط عوامل التازم	٠,٨٦					٠,٦٣
تعمل الجامعة على التخفيف من اثار الازمات	٠,٨٨					٠,٦٦
يتم استخلاص العبر من ازمات سابقة لتوظيفها في التعامل مع الازمات المحتملة	٠,٨٨			٠,٨١		
يتم الاستفادة من خيرة جامعات اخرى في التعامل مع الازمات	٠,٨٧			٠,٧٨		
تقوم الجامعة بتقييم كفاءة وفاعلية خطط وبرامج ادارة الازمات لتطويرها	٠,٦٦			٠,٤٤		
قيمة التباين المفسر		٣,٥٦	٢,٦٢	٢,٤٥	٢,٣٧	٢,٠٩
نسبة التباين المفسر		٢٢,٢٢	١٦,٣٤	١٥,٣٤	١٤,٧٩	١٣,٠٧
النسبة التراكمية		٢٢,٢٢	٣٨,٥٧	٥٣,٩٠	٦٨,٦٩	٨١,٧٦

ثبات الأداة

حسبت معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) لقياس ثبات مقياس الدراسة والجدول (٥) يبين هذه المعاملات.

الجدول ٥. معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

	كرونباخ الفا
الأزمات التي تواجهها الجامعات	٠,٨١
مرحلة اكتشاف إشارة إنذار	٠,٨٩
مرحلة الاستعداد للوقاية	٠,٨٨
احتواء الأضرار	٠,٨٥
استعادة النشاط	٠,٩١
مرحلة التعلم	٠,٨٦
درجة جاهزية الجامعة لادارة الازمات	٠,٩٥
تشخيص الازمة	٠,٩٤
تحليل الازمة	٠,٩٦
جمع البيانات وتحليلها	٠,٩٥
حصر الابدال وتقويمها	٠,٩٧
اختيار وتطوير الابدال	٠,٩٨
متابعة تنفيذ القرار	٠,٩٨
خطوات عملية اتخاذ القرار	٠,٩٩

بلغ معامل الثبات لمقياس الازمات التي تواجهها الجامعات ٠,٨١ ولمقياس درجة جاهزية الجامعة لادارة الازمات ٠,٩٥ ، ولمقياس خطوات عملية صناعة القرار ٠,٩٩ . وقد تبين من المعاملات في الجدول السابق أن جميعها تعتبر مرتفعة و مقبولة لأغراض الدراسة، فقد تراوحت هذه المعاملات بين ٠,٨١ و ٠,٩٨

إجراءات الدراسة:

بعد ان تمت عملية استخراج الصدق العاملي تم توزيع الأداة على عينة الدراسة وتوضيح هدف الدراسة وكيفية الإجابة عن فقراتها إضافة إلى الحصول على خطاب تسهيل مهمة من الجامعة لتطبيق أداة الدراسة الملحق رقم (٥).

المعالجة الإحصائية

تمت عملية التحليل الإحصائي لجميع أسئلة الدراسة على النحو التالي

- **السؤال الأول:** استخدمت فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **السؤال الثاني:** استخدمت فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- **السؤال الثالث:** استخدمت فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار توكي لايجاد دلالة الفروق البعدية.
- **السؤال الرابع:** استخدمت فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار توكي لايجاد دلالة الفروق البعدية.

المرحلة الرابعة:

بناء الإستراتيجية بالإفادة من الأدب النظري ذي الصلة والمتضمن في المراجع والمصادر والدراسات المحكمة، وبالاسترشاد بنتائج الدراسة المسحية، التي تضمنت المتغيرات الأساسية للدراسة، وبعد ذلك تم بلورت خطوات متسلسلة يؤدي إتباعها إلى تطوير إستراتيجية مناسبة، بخطوات متسلسلة تضمنت :

١. الخلفية النظرية للإستراتيجية من خلال ما تم استعراضه في الأدب النظري.
٢. الشكل العام للإستراتيجية من خلال الإجابة عن السؤال الخامس.
٣. تصديق الإستراتيجية.

المرحلة الخامسة:

- تقديم الإستراتيجية بشكلها النهائي للواقع العملي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة تطوير إستراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الاول: ما الأزمات التي تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات ورتب الأزمات التي تواجه الجامعات. يلاحظ ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للأزمات التي تواجهها الجامعات بلغ ٢,٧٨، ويُعتبر ذو درجة متوسطة، وقد تبين أن أعلى الأزمات التي تواجه الجامعات هي أن " الموارد المالية للجامعة ترتبط مع المخصص من ميزانية الدولة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي ٤,١ ويُعتبر ذو درجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الأزمة "مخرجات التعليم تتناسب مع متطلبات سوق العمل" بمتوسط حسابي ٣,١٨، وهو يعتبر ذو درجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الأزمة "تمتلك الجامعة تجهيزات بنى تحتية لمواكبة التطور التقني"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها ٢,٤٣ وهو يعتبر ذو درجة متوسطة، وجاءت قبلها "تمتلك الجامعة طاقة استيعابية تتناسب وأعداد الطلبة المقبولين" ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٢,٦٨، وهو يُعتبر ذو درجة متوسطة والجدول (٦) يوضح ذلك.

الجدول ٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للازمات التي تواجه الجامعات

الازمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
تمتلك الجامعة تجهيزات بنى تحتية لمواكبة التطور التقني	٢,٤٣	٠,٧٦	١١	متوسط
تطبق الجامعة ادارة الجودة	٢,٦٨	٠,٨٣	٩	متوسط
يطبق مبدا المشاركة في عملية صناعة القرار في الجامعة	٢,٨٢	٠,٨٣	٥	متوسط
تهتم الجامعة بالبحث العلمي	٢,٧١	٠,٩٤	٨	متوسط
تمتلك الجامعة طاقة استيعابية تتناسب واعداد الطلبة المقبولين	٢,٦٨	٠,٩٠	١٠	متوسط
يوجد تسرب لاعضاء هيئة التدريس	٢,٨٢	٠,٩٠	٦	متوسط
تتوفر الكوادر الاكاديمية من السعوديين في التخصصات العلمية الدقيقة	٣,١٠	٠,٧٧	٣	متوسط
الموارد المالية للجامعة ترتبط مع المخصص من ميزانية الدولة	٤,١٠	٠,٧١	١	مرتفع

الجدول ٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للازمات التي تواجه الجامعات

الازمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
مخرجات التعليم تتناسب مع متطلبات سوق العمل	٣,١٨	٠,٨٦	٢	متوسط
توفر الجامعة هامشا مناسبا من الحرية الاكاديمية لاعضاء هيئة التدريس	٢,٧٤	٠,٨٠	٧	متوسط
هناك تنسيق بين الجامعة والمجتمع	٣,١٠	٠,٩١	٤	متوسط
الازمات التي تواجهها الجامعات	٢,٧٨	٠,٥٠		متوسط

السؤال الثاني : ما واقع إدارة الأزمات في الجامعات بالمملكة العربية السعودية من حيث الجاهزية، ومن حيث عملية صنع القرار؟

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن هذا السؤال، وفيما يلي عرض للنتائج.

أولا: الجاهزية (أبعاد الجاهزية)

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات ورتب أبعاد الجاهزية في الجامعات:

بلغ المتوسط الحسابي لدرجة جاهزية الجامعة لادارة الازمات ٢,٩٤ ، ويعتبر ذو درجة متوسطة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لمرحلة "احتواء الأضرار" بمتوسط حسابي ٣,٢١ ، وفي المرتبة الثانية جاءت مرحلة "استعادة النشاط" بمتوسط حسابي ٣,١٦ ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت "مرحلة اكتشاف إشارة إنذار" بمتوسط حسابي ٢,٥٥ ، وجاءت قبلها مرحلة " الاستعداد للوقاية" بمتوسط حسابي ٢,٧٩. وفيما يلي عرض لمتوسطات كل مرحلة على حدة والجدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الجاهزية

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
مرحلة اكتشاف اشارة انذار	٢,٥٥	٠,٧٤	٥	متوسط
مرحلة الاستعداد للوقاية	٢,٧٩	٠,٦٤	٤	متوسط
احتواء الاضرار	٣,٢١	٠,٧٤	١	متوسط
استعادة النشاط	٣,١٦	٠,٧٢	٢	متوسط
مرحلة التعلم	٣,٠٤	٠,٧١	٣	متوسط
درجة جاهزية الجامعة لادارة الازمات	٢,٩٤	٠,٦٠		متوسط

١. مرحلة اكتشاف إشارة إنذار

بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة اكتشاف إشارة إنذار ٢,٥٥ ويُعتبر ذو درجة متوسطة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لفقرة "هناك تقييم مستمر لبيئة العمل بهدف تعرف مؤشرات احتمال حدوث أزمات" بمتوسط حسابي ٢,٦٦ ، وفي المرتبة الثانية جاءت فقرة "هناك فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات" بمتوسط حسابي ٢,٥٦، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة "يتوفر في الجامعة قسم خاص لإدارة الأزمات" بمتوسط حسابي ٢,٤٢ والجدول (٨) يوضح ذلك .

الجدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة اكتشاف إشارة إنذار

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
هناك فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات	٢,٥٦	٠,٨٢	٢	متوسط
يتوفر في الجامعة قسم خاص لادارة الازمات	٢,٤٢	٠,٨٠	٣	متوسط
هناك تقييم مستمر لبيئة العمل بهدف تعرف مؤشرات احتمال حدوث ازمات	٢,٦٦	٠,٨٤	١	متوسط
مرحلة اكتشاف اشارة انذار	٢,٥٥	٠,٧٤		متوسط

٢. مرحلة الاستعداد للوقاية

بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة الاستعداد للوقاية ٢,٧٩ ويُعتبر ذو درجة متوسطة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لفقرة "توجد تعليمات مناسبة للتعامل مع الأزمات المحتملة" بمتوسط حسابي ٢,٩٤ ، وفي المرتبة الثانية جاءت فقرة "تجري الجامعة تقييما دوريا للسبل التي تعتمدها في التعامل مع الأزمات" بمتوسط حسابي ٢,٨٦ ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة "يتوافر في الجامعة تخطيط لإدارة الأزمات" بمتوسط حسابي ٢,٥٦ ، جاءت قبلها فقرة "يتم عقد دورات تدريبية على إدارة الأزمات في الجامعة" بمتوسط حسابي ٢,٨ والجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول ٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة الاستعداد للوقاية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
توجد تعليمات مناسبة للتعامل مع الازمات المحتملة	٢,٩٤	٠,٧٢	١	متوسط
تجري الجامعة تقييما دوريا للسبل التي تعتمدها في التعامل مع الازمات	٢,٨٦	٠,٧٤	٢	متوسط
يتم عقد دورات تدريبية على ادارة الازمات في الجامعة	٢,٨٠	٠,٧٩	٣	متوسط
يتوافر في الجامعة تخطيط لادارة الازمات	٢,٥٦	٠,٧٣	٤	متوسط
مرحلة الاستعداد للوقاية	٢,٧٩	٠,٦٤		متوسط

٣. احتواء الاضرار

بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة احتواء الأضرار ٣،٢١ ويعتبر ذو درجة متوسطة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لفقرة "تتمتع الإدارة في الجامعة بالاستعداد التام لتحمل مسؤوليتها أثناء الأزمات" بمتوسط حسابي ٣،٤٢ ، وفي المرتبة الثانية جاءت فقرة "توفر الجامعة الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات" بمتوسط حسابي ٣،٢٧ ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت "توفر الجامعة الدعم المناسب لفريق إدارة الأزمات" بمتوسط حسابي ٢،٩٤ والجدول (١٠) يوضح ذلك.

الجدول ١٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة احتواء الاضرار

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
توفر الجامعة الدعم المناسب لفريق إدارة الأزمات	٢,٩٤	٠,٨٦	٣	متوسط
تتمتع الإدارة في الجامعة بالاستعداد التام لتحمل مسؤوليتها أثناء الأزمات	٣,٤٢	٠,٨٢	١	متوسط
توفر الجامعة الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات	٣,٢٧	٠,٨٤	٢	متوسط
احتواء الأضرار	٣,٢١	٠,٧٤		متوسط

٤. استعادة النشاط

بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة استعادة النشاط ٣,١٦ ويعتبر ذو درجة متوسطة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لفقرة "تعمل الجامعة على التخفيف من آثار الأزمات" بمتوسط حسابي ٣,٢٦ ، وفي المرتبة الثانية جاءت فقرة "تعمل الجامعة على ضبط عوامل التأزم" بمتوسط

حسابي ٣,١٥ وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة "تتوافر خطط عمل بديلة لاستمرار أداء الجامعة في ظروف الأزمات" بمتوسط حسابي ٣,٠٦ والجدول (١١) يوضح ذلك.

الجدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة استعادة النشاط

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
تتوافر خطط عمل بديلة لاستمرار أداء الجامعة في ظروف الأزمات	٣,٠٦	٠,٧٨	٣	متوسط
تعمل الجامعة على ضبط عوامل التأزم	٣,١٥	٠,٧٧	٢	متوسط
تعمل الجامعة على التخفيف من آثار الأزمات	٣,٢٦	٠,٧٨	١	متوسط
استعادة النشاط	٣,١٦	٠,٧٢		متوسط

٥. مرحلة التعلم

بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة التعلم ٣,٠٤ ويعتبر ذو درجة متوسطة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لفقرة "يتم استخلاص العبر من أزمات سابقة لتوظيفها في التعامل مع الأزمات المحتملة" بمتوسط حسابي ٣,١٢ ، وفي المرتبة الثانية جاءت فقرة "يتم الاستفادة من خبرة جامعات أخرى في التعامل مع الأزمات" بمتوسط حسابي ٣,١ ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "تقوم الجامعة بتقييم كفاءة وفاعلية خطط وبرامج إدارة الأزمات لتطويرها" بمتوسط حسابي ٢,٩ والجدول (١٢) يوضح ذلك.

الجدول ١٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة التعلم

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
يتم استخلاص العبر من أزمات سابقة لتوظيفها في التعامل مع الأزمات المحتملة	٣,١٢	٠,٧٧	١	متوسط
يتم الاستفادة من خبرة جامعات أخرى في التعامل مع الأزمات	٣,١٠	٠,٨٤	٢	متوسط
تقوم الجامعة بتقييم كفاءة وفاعلية خطط وبرامج إدارة الأزمات لتطويرها	٢,٩٠	٠,٨٢	٣	متوسط
مرحلة التعلم	٣,٠٤	٠,٧١		متوسط

ثانيا: عملية صنع القرار

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات ورتب مراحل صنع القرار على النحو التالي:

يلاحظ من ترتيب خطوات عملية صناعة القرار أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل القيادات الإدارية على الترتيب المقترح لخطوات عملية اتخاذ القرار، وقد بلغ المتوسط الحسابي لخطوات عملية اتخاذ القرار بشكل عام ٣,١ يُعتبر ذو درجة متوسطة، ويلاحظ أن خطوة "تشخيص الأزمة"قد حصلت على أعلى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الخطوة ٣,٢٧، وفي المرتبة الثانية جاءت خطوة "جمع البيانات وتحليلها" بمتوسط حسابي ٣,١٥، وفي المرتبة الأخيرة جاءت خطوة "اختيار وتطوير الابدال" بمتوسط حسابي ٣,٠٢ ، وجاءت قبلها خطوة "متابعة تنفيذ القرار" بمتوسط حسابي ٣,٠٥ وهي قريبة جدا من خطوة اختيار وتطوير الابدال مما يشير إلى أن هاتين الخطوتين من الممكن اعتبارهما خطوة واحدة والجدول (١٣) يوضح ذلك.

الجدول ١٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتب ومستويات مراحل صنع القرار

مراحل صنع القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
تشخيص الأزمة	٣,٢٧	٠,٧٢	١	متوسط
تحليل الأزمة	٣,١١	٠,٨١	٣	متوسط
جمع البيانات وتحليلها	٣,١٥	٠,٨٥	٢	متوسط
حصر الابدال وتقويمها	٣,٠٩	٠,٨٨	٤	متوسط
اختيار وتطوير الابدال	٣,٠٢	٠,٨٩	٦	متوسط
متابعة تنفيذ القرار	٣,٠٥	٠,٨٩	٥	متوسط
خطوات عملية صناعة القرار	٣,١٠	٠,٧٨		متوسط

وفيما يلي عرض لمتوسطات فقرات كل خطوة على حدة:

١. خطوة تشخيص الأزمة

بلغ المتوسط الحسابي لخطوة تشخيص الأزمة ٣,٢٧ ، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لخطوة "توضيح معالم الأزمة" بمتوسط حسابي ٣,٣٥ ، وفي المرتبة الثانية جاءت خطوة "تشخيص الأزمة" بمتوسط حسابي ٣,٢٩ ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت "صياغة الأزمة بشكل دقيق" بمتوسط حسابي ٣,١٧، وهي مطابقة تماما لما تم اقتراحه في الأنموذج والجدول (١٤) يوضح ذلك.

الجدول ١٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تشخيص الأزمة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
توضيح معالم الأزمة	٣,٣٥	٠,٧٤	١	متوسط
تشخيص الأزمة	٣,٢٩	٠,٧٧	٢	متوسط
صياغة الأزمة بشكل دقيق	٣,١٧	٠,٨٠	٣	متوسط
تشخيص الأزمة	٣,٢٧	٠,٧٢		متوسط

٢. خطوة تحليل الأزمة

بلغ المتوسط الحسابي لخطوة تحليل الأزمة ٣,١١ ، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لخطوة "بيان نوع الأزمة" بمتوسط حسابي ٣,٥١ ، وفي المرتبة الثانية جاءت خطوة "تقدير حجم الأزمة" بمتوسط حسابي ٣,١٥ ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت "تجزئة الأزمة إلى أجزاء فرعية" بمتوسط حسابي ٢,٩٥ ، وجاءت قبلها خطوة "فصل أعراض الأزمة عن أسبابها" بمتوسط حسابي ٢,٩٨ والجدول (١٥) يوضح ذلك.

الجدول ١٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخطوة تحليل الأزمة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
بيان نوع الأزمة	٣,٥١	٠,٧٩	١	متوسط
دراسة شبكة علاقات الأزمة	٣,٠٧	٠,٨٨	٤	متوسط
فصل أعراض الأزمة عن أسبابها	٢,٩٨	٠,٩١	٦	متوسط
حصر الآثار الجانبية للأزمة	٣,٠٩	٠,٩٠	٣	متوسط
تقدير حجم الأزمة	٣,١٥	٠,٩٤	٢	متوسط
تجزئة الأزمة إلى أجزاء فرعية	٢,٩٥	٠,٩٧	٧	متوسط
تحديد الفئة المتأثرة بالأزمة	٣,٠٢	٠,٩٤	٥	متوسط
تحليل الأزمة	٣,١١	٠,٨١		متوسط

٣. جمع البيانات وتحليلها

بلغ المتوسط الحسابي لخطوة جمع البيانات وتحليلها ٣,١٥، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لخطوة "جمع البيانات المتعلقة بالأزمة" بمتوسط حسابي ٣,٤٣ ، وفي المرتبة الثانية جاءت خطوة "دراسة أولية للبيانات" بمتوسط حسابي ٣,٢٦ ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت

"تصميم البيانات على شكل نظام معلومات متكامل" بمتوسط حسابي ٢,٩٦ ، جاءت قبلها خطوة "تقييم نوعية البيانات" بمتوسط حسابي ٣,٠٤ والجدول (١٦) يوضح ذلك

الجدول ١٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخطوة جمع البيانات وتحليلها

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
جمع البيانات المتعلقة بالأزمة	٣,٤٣	٠,٨٦	١	متوسط
دراسة أولية للبيانات	٣,٢٦	٠,٨٩	٢	متوسط
تنظيم البيانات وتبويبها	٣,٠٥	٠,٩٦	٣	متوسط
تقييم نوعية البيانات	٣,٠٤	٠,٩٧	٤	متوسط
تصميم البيانات على شكل نظام معلومات متكامل	٢,٩٦	٠,٩٧	٥	متوسط
جمع البيانات وتحليلها	٣,١٥	٠,٨٥		متوسط

٤. حصر الابدال وتقويمها

بلغ المتوسط الحسابي لخطوة "حصر الابدال وتقويمها" ٣,٠٩، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لخطوة "جمع الابدال المتاحة عن الأزمة" بمتوسط حسابي ٣,٣١، وفي المرتبة الثانية جاءت خطوة "دراسة الابدال المتاحة" بمتوسط حسابي ٣,٢١ ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت "تحديد الابدال وحصرها بشكل نهائي" بمتوسط حسابي ٢,٩٧ ، جاءت قبلها خطوة "تحديد ممكنات التطبيق للبديل" بمتوسط حسابي ٢,٩٨ والجدول (١٧) يوضح ذلك.

الجدول ١٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخطوة حصر الابدال وتقويمها

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
جمع الابدال المتاحة عن الأزمة	٣,٣١	٠,٨٤	١	متوسط
دراسة الابدال المتاحة	٣,٢١	٠,٩٢	٢	متوسط
تعرف المترتبات الممكنة لكل بديل	٣,٠٤	٠,٩٢	٣	متوسط
تحديد الكلفة المادية والجهد والوقت لكل بديل	٣,٠١	٠,٩٦	٤	متوسط
تحديد ممكنات التطبيق للبديل	٢,٩٨	٠,٩٧	٥	متوسط
تحديد الابدال وحصرها بشكل نهائي	٢,٩٧	٠,٩٩	٦	متوسط
حصر الابدال وتقويمها	٣,٠٩	٠,٨٨		متوسط

٥. اختيار وتطوير الابدال

بلغ المتوسط الحسابي لخطوة "اختيار وتطوير الابدال " ٣,٠٢، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لخطوة "ترتيب الابدال حسب الأولويات" بمتوسط حسابي ٣,١٣، وفي المرتبة الثانية جاءت خطوة "واقعية الابدال ضمن الإمكانيات المتاحة" بمتوسط حسابي ٣,٠٥، وفي المرتبة الاخيرة جاءت "تجربة البديل المختار بصورة مبدئية" بمتوسط حسابي ٢,٩٢، جاءت قبلها خطوة "بيان المخاطر المتوقعة لكل بديل" بمتوسط حسابي ٢,٩٨ والجدول (١٨) يوضح ذلك.

الجدول ١٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخطوة اختيار وتطوير الابدال

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
بيان الإيجابيات المتوقعة لكل بديل	٣,٠٠	٠,٩٧	٥	متوسط
بيان المخاطر المتوقعة لكل بديل	٢,٩٨	٠,٩٨	٦	متوسط
ترتيب الابدال حسب الأولويات	٣,١٣	٠,٩٩	١	متوسط
واقعية الابدال ضمن الإمكانيات المتاحة	٣,٠٥	٠,٩٥	٢	متوسط
توضيح مترتبات البديل الإدارية	٣,٠١	٠,٩٣	٤	متوسط
تجربة البديل المختار بصورة مبدئية	٢,٩٢	٠,٩٣	٧	متوسط
صياغة القرار بشكل نهائي	٣,٠٣	٠,٩٥	٣	متوسط
اختيار وتطوير الابدال	٣,٠٢	٠,٨٩		متوسط

٦. متابعة تنفيذ القرار

بلغ المتوسط الحسابي لخطوة "متابعة تنفيذ القرار" ٣,٠٥، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لخطوة "تحديد آليات التنفيذ" بمتوسط حسابي ٣,٣ ، وفي المرتبة الثانية جاءت خطوة "تحديد الأنشطة والوسائل المساعدة للتنفيذ" بمتوسط حسابي ٣,١٥ ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت "توظيف التغذية الراجعة بشكل مستمر" بمتوسط حسابي ٢,٩٢ ، جاءت قبلها خطوة "تحديد الصعوبات التي تعترض التنفيذ" بمتوسط حسابي ٢,٩٦ والجدول (١٩) يوضح ذلك.

الجدول ١٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخطوة متابعة تنفيذ القرار

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
تحديد آليات التنفيذ	٣,٣٠	٠,٩٠	١	متوسط
تحديد الانشطة والوسائل المساعدة للتنفيذ	٣,١٥	٠,٩٢	٢	متوسط
تحديد مراحل وخطوات التنفيذ	٣,٠٧	٠,٩٧	٣	متوسط
تقييم مرحلي للخطوات كافة	٢,٩٨	٠,٩٧	٤	متوسط
تحديد الصعوبات التي تعترض التنفيذ	٢,٩٧	٠,٩٦	٥	متوسط
تصويب مسارات العمل	٢,٩٦	٠,٩٧	٦	متوسط
توظيف التغذية الراجعة بشكل مستمر	٢,٩٢	٠,٩٨	٧	متوسط
متابعة تنفيذ القرار	٣,٠٥	٠,٨٩		متوسط

السؤال الثالث : هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأزمات التي تواجه جامعات المملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجامعة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال،استُخدم تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجات الأزمات التي تواجه جامعات المملكة العربية السعودية حسب متغيرات الدراسة وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

الفروق حسب الجامعة

تبين الجداول التالية نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجات الأزمات التي تواجه الجامعات حسب الجامعة ويتضح من النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في درجات الأزمات التي تواجه الجامعات بشكل عام حسب الجامعة، فقد بلغت قيمة ف ٧,١٦. وتبين من نتائج اختبار توكي أن هذه الفروق كانت بين جامعة الملك فهد للبترول من جهة وجامعة الملك فيصل و جامعة أم القرى و جامعة الملك عبد العزيز من جهة أخرى، لصالح جامعة الملك فهد للبترول، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها ٣,٦٦، وبلغ لجامعة الملك فيصل ٣,١٤، ولجامعة الملك عبدالعزيز ٣,١٦، ولجامعة الطائف ٣,٣٣ والجداول (٢٠) (٢١)(٢٢) توضح ذلك.

الجدول ٢٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأزمات التي تواجهها الجامعات حسب الجامعة

		الإمام محمد بن سعود	الملك عبدالعزيز	الطائف	أم القرى	الملك فيصل	الملك فهد للبترول
الأزمات التي تواجهها الجامعات	المتوسط الحسابي	٣,٣٨	٣,١٦	٣,٣٣	٣,٠٧	٣,١٤	٣,٦٦
	الانحراف المعياري	٠,٥٥	٠,٤٠	٠,٥٣	٠,٣٥	٠,٤٩	٠,٦٨

الجدول ٢١. تحليل التباين الاحادي لايجاد دلالة الفروق حسب الجامعة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأزمات التي تواجهها الجامعات	بين المجموعات	٧,٨٨	٥	١,٥٨	٧,١٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٥٤,٥٥	٢٤٨	٠,٢٢		
	المجموع	٦٢,٤٣	٢٥٣			

الجدول ٢٢. اختبار توكي لإيجاد دلالة الفروق البعدية حسب الجامعة

		الملك عبدالعزيز	الطائف	ام القرى	الملك فيصل	الملك فهد للبترول
الأزمات التي تواجهها الجامعات	الإمام محمد بن سعود	٠,٢٣	٠,٠٦	٠,٣٢	٠,٢٤	٠,٢٧-
	الملك عبدالعزيز		٠,١٧-	٠,٠٩	٠,٠١	٠,٥٠-(*)
	الطائف			٠,٢٦	٠,١٩	٠,٣٣-
	أم القرى				٠,٠٨-	٠,٥٩- (*)
	الملك فيصل					٠,٥١- (*)

الفروق حسب الخبرة في الجامعة

تبين الجداول التالية نتائج تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق في درجات الأزمات التي تواجه الجامعات حسب الخبرة فيتضح من النتائج عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) في الدرجة الكلية لدرجات الأزمات التي تواجه الجامعات حسب الخبرة في الجامعة، فقد بلغت قيمة ف ١,٧٣. والجداول (٢٣) (٢٤) توضح ذلك.

الجدول ٢٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الخبرة في الجامعة

	أقل من ٥ سنوات		من ٥ إلى ١٠ سنوات		أكثر من ١٠ سنوات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأزمات التي تواجهها الجامعات	٣,٢٩	٠,٥٥	٣,١٢	٠,٤٧	٣,٢٥	٠,٤٩

الجدول ٢٤. تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق حسب الخبرة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأزمات التي تواجهها الجامعات	بين المجموعات	٠,٨٥	٢	٠,٤٢	١,٧٣	٠,١٨٠
	داخل المجموعات	٦١,٥٨	٢٥١	٠,٢٥		
	المجموع	٦٢,٤٣	٢٥٣			

الفروق حسب المسمى الوظيفي

تبين الجداول التالية نتائج تحليل التباين الاحادي لايجاد دلالة الفروق في درجات الازمات التي تواجه الجامعات حسب المسمى الوظيفي ويتضح من النتائج عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) في الدرجة الكلية للأزمات التي تواجه الجامعات حسب المسمى الوظيفي، فقد بلغت قيمة ف ٢,٢٤. والجداول (٢٥)(٢٦) توضح ذلك.

الجدول ٢٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب المسمى الوظيفي

	عميد كلية او وكيل جامعة		وكيل عميد		رئيس قسم	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الازمات التي تواجهها الجامعات	٣,٣٤	٠,٤٨	٣,٢٥	٠,٥٠	٣,١٨	٠,٥٠

الجدول ٢٦. تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق حسب المسمى الوظيفي

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأزمات التي تواجهها الجامعات	بين المجموعات	١,٠٩	٢	٠,٥٥	٢,٢٤	٠,١٠٩
	داخل المجموعات	٦١,٣٤	٢٥١	٠,٢٤		
	المجموع	٦٢,٤٣	٢٥٣			

السؤال الرابع : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة الأزمات التي تواجه جامعات المملكة العربية السعودية من حيث الجاهزية ومن حيث عملية صنع القرار تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجامعة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال ، استُخدم تحليل التباين الاحادي لايجاد دلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات التي تواجه جامعات المملكة العربية السعودية من حيث الجاهزية ، ومن حيث عملية صناعة القرار حسب متغيرات الدراسة وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت اليها الدراسة:

الفروق في متوسطات الجاهزية حسب متغيرات الدراسة

الفروق حسب الجامعة

الجداول التالية تبين نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات حسب الجامعة ويتضح من النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) في درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات بشكل عام حسب الجامعة، فقد بلغت قيمة ف ٦,٣٦، وتبين من نتائج اختبار توكي أن هذه الفروق كانت بين جامعة الملك فهد للبترول من جهة وبين الجامعات الأخرى من جهة أخرى، باستثناء جامعة الإمام محمد بن سعود لصالح جامعة الملك فهد للبترول، فقد بلغ المتوسط العام لها (٣,٤٥) في حين بلغ لجامعة الملك عبد العزيز ٢,٩٥ ولجامعة الطائف ٢,٧٥ ولجامعة أم القرى ٢,٨٩ ولجامعة الملك فيصل ٢,٧٢، كما تبين من نتائج تحليل التباين الأحادي أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) في جميع مراحل جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات حسب الجامعة، والجدول (٢٩) يبين نتائج اختبار توكي لمعرفة مصادر هذه الفروق والتي تم الإشارة إليها * ، وقد كان معظمها بين جامعة الملك فهد للبترول من جهة وبين الجامعات

الأخرى من جهة أخرى كان جميعها لصالح جامعة الملك فهد للبترول. والجداول (٢٧) (٢٨) (٢٩) توضح ذلك.

الجدول ٢٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخطوات صناعة القرار حسب الجامعة

		الامام محمد بن سعود	الملك عبدالعزيز	الطائف	ام القرى	الملك فيصل	الملك فهد للبترول
مرحلة اكتشاف إشارة إنذار	المتوسط الحسابي	٢,٦٢	٢,٤٦	٢,٤٤	٢,٤٢	٢,٥١	٣,٢٨
	الانحراف المعياري	٠,٧٧	٠,٧٢	٠,٧٦	٠,٥٩	٠,٧٣	٠,٨٠
مرحلة الاستعداد للوقاية	المتوسط الحسابي	٢,٩٤	٢,٧٨	٢,٥٠	٢,٧٨	٢,٦٧	٣,٢٩
	الانحراف المعياري	٠,٧٣	٠,٥٧	٠,٧٢	٠,٣٧	٠,٦٦	٠,٨٥
احتواء الأضرار	المتوسط الحسابي	٣,٤٦	٣,٢٩	٢,٩٩	٣,٢٨	٢,٨١	٣,٤٨
	الانحراف المعياري	٠,٨٠	٠,٦٨	٠,٨٧	٠,٥٥	٠,٧٢	٠,٨٣
استعادة النشاط	المتوسط الحسابي	٣,٣٨	٣,٢٣	٢,٩٨	٣,١٥	٢,٧٣	٣,٦٣
	الانحراف المعياري	٠,٨٢	٠,٦٠	٠,٨٧	٠,٤٩	٠,٦٨	٠,٨٧
مرحلة التعلم	المتوسط الحسابي	٣,٣٠	٣,٠٥	٢,٩٢	٢,٨٩	٢,٨٦	٣,٦٣
	الانحراف المعياري	٠,٩٠	٠,٥٧	٠,٩٢	٠,٤٤	٠,٧٢	٠,٨٤
درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات	المتوسط الحسابي	٣,١٣	٢,٩٥	٢,٧٥	٢,٨٩	٢,٧٢	٣,٤٥
	الانحراف المعياري	٠,٦٧	٠,٥١	٠,٧٤	٠,٤٠	٠,٥٨	٠,٧٥

الجدول ٢٨. تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق حسب الجامعة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مرحلة اكتشاف إشارة إنذار	بين المجموعات	١٥,٦١	٥	٣,١٢	٦,٢٢	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٢٣,٤٩	٢٤٦	٠,٥٠		
	المجموع	١٣٩,١٠	٢٥١			
مرحلة الاستعداد للوقاية	بين المجموعات	١٠,١٢	٥	٢,٠٢	٥,٤١	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٩٢,٠٨	٢٤٦	٠,٣٧		
	المجموع	١٠٢,٢٠	٢٥١			
احتواء الأضرار	بين المجموعات	١١,٢٠	٥	٢,٢٤	٤,٤٢	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٢٤,٢٣	٢٤٥	٠,٥١		
	المجموع	١٣٥,٤٣	٢٥٠			
استعادة النشاط	بين المجموعات	١٤,٢٧	٥	٢,٨٥	٦,١٥	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١١٣,٧٨	٢٤٥	٠,٤٦		
	المجموع	١٢٨,٠٥	٢٥٠			
مرحلة التعلم	بين المجموعات	١٣,٢٠	٥	٢,٦٤	٥,٦٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١١٤,٦٦	٢٤٦	٠,٤٧		
	المجموع	١٢٧,٨٥	٢٥١			
درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات	بين المجموعات	١٠,٤٦	٥	٢,٠٩	٦,٣٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٨٠,٨٢	٢٤٦	٠,٣٣		
	المجموع	٩١,٢٨	٢٥١			

الجدول ٢٩. اختبار توكي لايجاد دلالة الفروق البعدية حسب الجامعة

		الملك عبدالعزيز	الطائف	أم القرى	الملك فيصل	الملك فهد للبترول
مرحلة اكتشاف إشارة إنذار	الإمام محمد بن سعود	٠,١٦	٠,١٨	٠,٢٠	٠,١١	-٠,٦٦*
	الملك عبدالعزيز		٠,٠٢	٠,٠٣	-٠,٠٥	-٠,٨٢*
	الطائف			٠,٠٢	-٠,٠٧	-٠,٨٤*
	أم القرى				-٠,٠٩	-٠,٨٥*
	الملك فيصل					-٠,٧٧*
مرحلة الاستعداد للوقاية	الإمام محمد بن سعود	٠,١٦	٠,٤٤	٠,١٦	٠,٢٧	-٠,٣٥
	الملك عبدالعزيز		٠,٢٧	-٠,٠١	٠,١٠	-٠,٥١*
	الطائف			-٠,٢٨	-٠,١٧	-٠,٧٨*
	أم القرى				٠,١١	-٠,٥٠*
	الملك فيصل					-٠,٦١*
احتواء الأضرار	الإمام محمد بن سعود	٠,١٧	٠,٤٧	٠,١٨	٠,٦٥*	-٠,٠٢
	الملك عبدالعزيز		٠,٣٠	٠,٠١	٠,٤٧*	-٠,١٩
	الطائف			-٠,٢٩	٠,١٨	-٠,٤٩
	أم القرى				٠,٤٧*	-٠,٢٠
	الملك فيصل					-٠,٦٧*
استعادة النشاط	الإمام محمد بن سعود	٠,١٦	٠,٤٠	٠,٢٤	٠,٦٤*	-٠,٢٥
	الملك عبدالعزيز		٠,٢٤	٠,٠٨	٠,٤٩*	-٠,٤٠
	الطائف			-٠,١٦	٠,٢٥	-٠,٦٤*
	أم القرى				٠,٤١*	-٠,٤٨*
	الملك فيصل					-٠,٨٩*
مرحلة التعلم	الإمام محمد بن سعود	٠,٢٥	٠,٣٨	٠,٤٢	٠,٤٤	-٠,٣٣
	الملك عبدالعزيز		٠,١٢	٠,١٦	٠,١٩	-٠,٥٧*
	الطائف			٠,٠٤	٠,٠٦	-٠,٧٠٢*
	أم القرى				٠,٠٢	-٠,٧٤*
	الملك فيصل					-٠,٧٦*
درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات	الإمام محمد بن سعود	٠,١٨	٠,٣٨	٠,٢٣	٠,٤١	-٠,٣٢
	الملك عبدالعزيز		٠,٢٠	٠,٠٥	٠,٢٣	-٠,٥٠*
	الطائف			-٠,١٤	٠,٠٤	-٠,٦٩*
	أم القرى				٠,١٨	-٠,٥٥*
	الملك فيصل					-٠,٧٣*

الفروق حسب الخبرة في الجامعة

الجداول التالية تبين نتائج تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق في درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات حسب الخبرة فيتضح من النتائج عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$٠,٠٥) في الدرجة الكلية لجاهزية الجامعة لإدارة الأزمات حسب الخبرة في الجامعة، كما لم يظهر هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$٠,٠٥) في كل مرحلة على حدة باستثناء مرحلة احتواء الأضرار، إذ بلغت قيمة ف ٥,١٣، وتبين من اختبار توكي أن هذه الفروق كانت بين ذوي الخبرات التي تزيد عن ١٠ سنوات وذوي

الخبرات التي تتراوح بين ٥-١٠ سنوات لصالح ذوي الخبرات التي تزيد عن ٥ سنوات . والجداول (٣٠)(٣١)(٣٢) توضح ذلك.

الجدول ٣٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الخبرة في الجامعة

	اقل من ٥ سنوات		من ٥ الى ١٠ سنوات		اكثر من ١٠ سنوات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرحلة اكتشاف إشارة إنذار	٢,٦٨	٠,٨٢	٢,٤٤	٠,٧٢	٢,٥٦	٠,٧٤
مرحلة الاستعداد للوقاية	٢,٧٠	٠,٧٦	٢,٦٧	٠,٦٨	٢,٨٥	٠,٥٩
احتواء الأضرار	٣,٠٤	٠,٨٣	٢,٩٩	٠,٦٧	٣,٣٢	٠,٧٢
استعادة النشاط	٣,٠٢	٠,٩٢	٣,٠٧	٠,٧٠	٣,٢١	٠,٦٧
مرحلة التعلم	٣,١٣	٠,٨٤	٢,٩٣	٠,٦٦	٣,٠٦	٠,٧١
درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات	٢,٩٠	٠,٧٦	٢,٨١	٠,٥٩	٢,٩٩	٠,٥٧

الجدول ٣١. تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق حسب الخبرة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مرحلة اكتشاف إشارة إنذار	بين المجموعات	١,٢٤	٢	٠,٦٢	١,١٢	٠,٣٢٨
	داخل المجموعات	١٣٧,٨٥	٢٤٩	٠,٥٥		
	المجموع	١٣٩,١٠	٢٥١			
مرحلة الاستعداد للوقاية	بين المجموعات	١,٦٦	٢	٠,٨٣	٢,٠٥	٠,١٣١
	داخل المجموعات	١٠٠,٥٤	٢٤٩	٠,٤٠		
	المجموع	١٠٢,٢٠	٢٥١			
احتواء الأضرار	بين المجموعات	٥,٣٨	٢	٢,٦٩	٥,١٣	٠,٠٠٧
	داخل المجموعات	١٣٠,٠٥	٢٤٨	٠,٥٢		
	المجموع	١٣٥,٤٣	٢٥٠			
استعادة النشاط	بين المجموعات	١,٤٣	٢	٠,٧٢	١,٤٠	٠,٢٤٨
	داخل المجموعات	١٢٦,٦٢	٢٤٨	٠,٥١		
	المجموع	١٢٨,٠٥	٢٥٠			
مرحلة التعلم	بين المجموعات	٠,٩٥	٢	٠,٤٧	٠,٩٣	٠,٣٩٥
	داخل المجموعات	١٢٦,٩٠	٢٤٩	٠,٥١		
	المجموع	١٢٧,٨٥	٢٥١			
درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات	بين المجموعات	١,٣٨	٢	٠,٦٩	١,٩١	٠,١٥٠
	داخل المجموعات	٨٩,٩٠	٢٤٩	٠,٣٦		
	المجموع	٩١,٢٨	٢٥١			

الجدول ٣٢. اختبار توكي لإيجاد دلالة الفروق البعدية حسب الخبرة

		من ٥ الى ١٠ سنوات	اكثر من ١٠ سنوات
احتواء الاضرار	اقل من ٥ سنوات	٠,٠٤	-٠,٢٨
	من ٥ الى ١٠ سنوات		-٠,٣٢*

الفروق حسب المسمى الوظيفي

الجداول التالية تبين نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات حسب المسمى الوظيفي ويتضح من النتائج أن هناك فرقا ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$٠,٠٥) في الدرجة الكلية لمراحل جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات حسب المسمى الوظيفي، فقد بلغت قيمة ف ٤,٢٢. وتبين من اختبار توكي أن هذا الفرق كان بين عميد الكلية أو وكيل الجامعة وبين رؤساء الأقسام لصالح عميد الكلية أو وكيل الجامعة بمتوسط حسابي ٣,١٤، في حين بلغ لرؤساء الأقسام ٢,٨٦. وقد تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$٠,٠٥) في مراحل اكتشاف إشارة إنذار واحتواء الأضرار و استعادة النشاط، وتبين من اختبار توكي لمرحلة اكتشاف إشارة إنذار أن هذا الفرق كان بين عميد الكلية أو وكيل الجامعة وبين رؤساء الأقسام لصالح عميد الكلية أو وكيل الجامعة بمتوسط حسابي ٢،٨٠، في حين بلغ لرؤساء الأقسام ٢,٤٥. أما بالنسبة لمرحلتي احتواء الأضرار واستعادة النشاط فقد بين اختبار توكي أن هذا الفرق كان بين عميد كلية أو وكيل جامعة من جهة وبين وكيل العميد ورئيس قسم من جهة أخرى لصالح عميد الكلية أو وكيل الجامعة بمتوسط حسابي (٣,٥٩، ٣,٤٠) في حين بلغ لوكيل العميد (٣,٢١، ٣,٠٣) ولرؤساء الأقسام (٣,٠٨ ، ٣,١٢).والجداول (٣٣)(٣٤)(٣٥) توضح ذلك.

الجدول ٣٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب المسمى الوظيفي

	عميد كلية أو وكيل جامعة		وكيل عميد		رئيس قسم	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرحلة اكتشاف إشارة إنذار	٢,٨٠	٠,٧٥	٢,٥٩	٠,٧٧	٢,٤٥	٠,٧٢
مرحلة الاستعداد للوقاية	٢,٩١	٠,٧٠	٢,٨٨	٠,٦٨	٢,٧٢	٠,٥٩
احتواء الأضرار	٣,٥٩	٠,٧٥	٣,٢١	٠,٧٨	٣,٠٨	٠,٦٧
استعادة النشاط	٣,٤٠	٠,٧٢	٣,٠٣	٠,٦٣	٣,١٢	٠,٧٣
مرحلة التعلم	٣,٠٩	٠,٧٨	٣,٠٨	٠,٦٦	٣,٠١	٠,٧١
درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات	٣,١٤	٠,٦٣	٢,٩٥	٠,٦٣	٢,٨٦	٠,٥٧

الجدول ٣٤. تحليل التباين الاحادي لإيجاد دلالة الفروق حسب المسمى الوظيفي

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مرحلة اكتشاف إشارة إنذار	بين المجموعات	٤,٧٣	٢	٢,٣٦	٤,٣٨	٠,٠١٣
	داخل المجموعات	١٣٤,٣٧	٢٤٩	٠,٥٤		
	المجموع	١٣٩,١٠	٢٥١			
مرحلة الاستعداد للوقاية	بين المجموعات	١,٩٣	٢	٠,٩٦	٢,٣٩	٠,٠٩٤
	داخل المجموعات	١٠٠,٢٨	٢٤٩	٠,٤٠		
	المجموع	١٠٢,٢٠	٢٥١			
احتواء الأضرار	بين المجموعات	٩,٦٦	٢	٤,٨٣	٩,٥٣	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٢٥,٧٧	٢٤٨	٠,٥١		
	المجموع	١٣٥,٤٣	٢٥٠			
استعادة النشاط	بين المجموعات	٤,١٠	٢	٢,٠٥	٤,١٠	٠,٠١٨
	داخل المجموعات	١٢٣,٩٥	٢٤٨	٠,٥٠		
	المجموع	١٢٨,٠٥	٢٥٠			
مرحلة التعلم	بين المجموعات	٠,٤١	٢	٠,٢١	٠,٤٠	٠,٦٦٩
	داخل المجموعات	١٢٧,٤٤	٢٤٩	٠,٥١		
	المجموع	١٢٧,٨٥	٢٥١			
درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات	بين المجموعات	٢,٩٩	٢	١,٥٠	٤,٢٢	٠,٠١٦
	داخل المجموعات	٨٨,٢٩	٢٤٩	٠,٣٥		
	المجموع	٩١,٢٨	٢٥١			

الجدول ٣٥. اختبار توكي لإيجاد دلالة الفروق البعدية حسب المسمى الوظيفي

		وكيل عميد	رئيس قسم
مرحلة اكتشاف إشارة إنذار	عميد كلية أو وكيل جامعة	٠,٢١	٠,٣٤*
	وكيل عميد		٠,١٤
احتواء الأضرار	عميد كلية او وكيل جامعة	٠,٣٧*	٠,٥٠*
	وكيل عميد		٠,١٣
استعادة النشاط	عميد كلية أو وكيل جامعة	٠,٣٧*	٠,٢٨*
	وكيل عميد		٠,٠٩-
درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات	عميد كلية أو وكيل جامعة	٠,١٩	٠,٢٧*
	وكيل عميد		٠,٠٩

الفروق في متوسطات صنع القرار حسب المتغيرات

الفروق حسب الجامعة

تبين الجداول التالية نتائج تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق في خطوات اتخاذ القرار حسب الجامعة ويتضح من النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq$٠,٠٥) في خطوات عملية صناعة القرار بشكل عام حسب الجامعة، فقد بلغت قيمة ف ٣,٨٢، وتبين من نتائج اختبار توكي أن هذه الفروق كانت بين جامعة الملك فيصل من جهة

وبين جامعة الإمام محمد بن سعود و جامعة الملك فهد للبترول من جهة أخرى لصالح جامعة الإمام محمد بن سعود وجامعة الملك فهد للبترول. فقد بلغ المتوسط العام لهما (٣,٢٣ و ٣,٤٨) في حين بلغ لجامعة الملك فيصل ٣,٠٧، كما تبين من نتائج تحليل التباين الأحادي أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥)في جميع خطوات عملية صناعة القرار حسب الجامعة، ويتضح ذلك في الجداول (٣٦)(٣٧) والجدول(٣٨) يبين نتائج اختبار توكي لمعرفة مصادر هذه الفروق والتي تم الإشارة إليها *.

الجدول ٣٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخطوات اتخاذ القرار حسب الجامعة

		الإمام محمد بن سعود	الملك عبدالعزيز	الطائف	أم القرى	الملك فيصل	الملك فهد للبترول
تشخيص الأزمة	المتوسط الحسابي	٣,٦٢	٣,٣٣	٣,١٣	٣,١٧	٣,٠٦	٣,٥٩
	الانحراف المعياري	٠,٧٢	٠,٦٧	٠,٨٦	٠,٥٥	٠,٧٧	٠,٨٤
تحليل الأزمة	المتوسط الحسابي	٣,٢٩	٣,٠١	٣,٣٨	٢,٨٩	٣,٠٤	٣,٥٧
	الانحراف المعياري	٠,٨٩	٠,٧٢	١,٠٤	٠,٥٩	٠,٨٢	٠,٨٥
جمع البيانات وتحليلها	المتوسط الحسابي	٣,٣٧	٣,١٥	٣,٣٦	٢,٩٣	٣,٠٢	٣,٤٢
	الانحراف المعياري	١,٠٥	٠,٧٢	١,١٩	٠,٦٢	٠,٨٦	٠,٨٩
حصر الابدال وتقويمها	المتوسط الحسابي	٣,٢٣	٢,٩٩	٣,٣٩	٢,٨٩	٣,٠٦	٣,٣٩
	الانحراف المعياري	١,٠١	٠,٧٥	١,١٤	٠,٦٨	٠,٩١	٠,٩٥
اختيار وتطوير الابدال	المتوسط الحسابي	٣,٠١	٢,٨٥	٣,٤٨	٢,٧٩	٣,٠٤	٣,٤٠
	الانحراف المعياري	١,٠٧	٠,٧٩	١,١١	٠,٦٧	٠,٩٠	٠,٨٧
متابعة تنفيذ القرار	المتوسط الحسابي	٣,١٢	٢,٨٤	٣,٤٧	٢,٧٧	٣,١٨	٣,٥٣
	الانحراف المعياري	١,٠٥	٠,٧٥	١,١١	٠,٦٧	٠,٨٩	٠,٩١
خطوات عملية صناعة القرار	المتوسط الحسابي	٣,٢٣	٢,٩٩	٣,٣٩	٢,٨٧	٣,٠٧	٣,٤٨
	الانحراف المعياري	٠,٩٢	٠,٦٥	١,٠٥	٠,٥٧	٠,٧٩	٠,٨٣

الجدول ٣٧. تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق حسب الجامعة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تشخيص الأزمة	بين المجموعات	٨,٣٨	٥	١,٦٨	٣,٣٤	٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	١٢٢,٤٠	٢٤٤	٠,٥٠		
	المجموع	١٣٠,٧٨	٢٤٩			
تحليل الأزمة	بين المجموعات	١٢,٥٤	٥	٢,٥١	٤,٠٧	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٤٩,٧٧	٢٤٣	٠,٦٢		
	المجموع	١٦٢,٣١	٢٤٨			
جمع البيانات وتحليلها	بين المجموعات	٨,٠٠	٥	١,٦٠	٢,٢٥	٠,٠٤٩
	داخل المجموعات	١٧٣,٣٩	٢٤٤	٠,٧١		
	المجموع	١٨١,٣٩	٢٤٩			
حصر الابدال وتقويمها	بين المجموعات	٩,١٦	٥	١,٨٣	٢,٤٦	٠,٠٣٤
	داخل المجموعات	١٨١,٨٤	٢٤٤	٠,٧٥		
	المجموع	١٩١,٠٠	٢٤٩			

الجدول ٣٧. تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق حسب الجامعة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
اختيار وتطوير الابدال	بين المجموعات	١٦,٠٢	٥	٣,٢٠	٤,٢٩	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٨٢,٢٧	٢٤٤	٠,٧٥		
	المجموع	١٩٨,٢٩	٢٤٩			
متابعة تنفيذ القرار	بين المجموعات	٢٠,٤٧	٥	٤,٠٩	٥,٦٢	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٧٧,٦١	٢٤٤	٠,٧٣		
	المجموع	١٩٨,٠٨	٢٤٩			
خطوات عملية صناعة القرار	بين المجموعات	١١,٠٨	٥	٢,٢٢	٣,٨٢	٠,٠٠٢
	داخل المجموعات	١٤١,٥٨	٢٤٤	٠,٥٨		
	المجموع	١٥٢,٦٦	٢٤٩			

الجدول ٣٨. اختبار توكي لإيجاد دلالة الفروق البعدية حسب الجامعة

		الملك عبدالعزيز	الطائف	أم القرى	الملك فيصل	الملك فهد للبترول
تشخيص الأزمة	الإمام محمد بن سعود	٠,٢٩	٠,٤٩	٠,٤٥	٠,٥٦*	٠,٠٣
	الملك عبدالعزيز		٠,٢٠	٠,١٦	٠,٢٧	-٠,٢٧
	الطائف			-٠,٠٤	٠,٠٧	-٠,٤٧
	أم القرى				٠,١١	-٠,٤٢
	الملك فيصل					-٠,٥٣*
تحليل الأزمة	الإمام محمد بن سعود	٠,٢٩	-٠,٠٨	٠,٤١	٠,٢٥	-٠,٢٨
	الملك عبدالعزيز		-٠,٣٧	٠,١٢	-٠,٠٣	-٠,٥٦*
	الطائف			٠,٤٩*	٠,٣٤	-٠,١٩
	أم القرى				-٠,١٥	-٠,٦٨*
	الملك فيصل					-٠,٥٣
جمع البيانات وتحليلها	الإمام محمد بن سعود	٠,٢٢	٠,٠١	٠,٤٤	٠,٣٥	-٠,٠٥
	الملك عبدالعزيز		-٠,٢١	٠,٢٢	٠,١٣	-٠,٢٧
	الطائف			٠,٤٣	٠,٣٤	-٠,٠٦
	أم القرى				-٠,٠٩	-٠,٤٩
	الملك فيصل					-٠,٤٠
حصر الابدال وتقويمها	الإمام محمد بن سعود	٠,٢٤	-٠,١٦	٠,٣٤	٠,١٧	-٠,١٧
	الملك عبدالعزيز		-٠,٤٠	٠,١٠	-٠,٠٧	-٠,٤١
	الطائف			٠,٥٠*	٠,٣٣	٠,٠٠
	أم القرى				-٠,١٧	-٠,٥١*
	الملك فيصل					-٠,٣٤
اختيار وتطوير الابدال	الإمام محمد بن سعود	٠,١٥	-٠,٤٧	٠,٢٢	-٠,٠٣	-٠,٣٩
	الملك عبدالعزيز		-٠,٦٢*	٠,٠٦	-٠,١٩	-٠,٥٥
	الطائف			٠,٦٨*	٠,٤٤	٠,٠٨
	أم القرى				-٠,٢٥	-٠,٦١*
	الملك فيصل					-٠,٣٦
متابعة تنفيذ القرار	الإمام محمد بن سعود	٠,٢٨	-٠,٣٥	٠,٣٤	-٠,٠٧	-٠,٤٢
	الملك عبدالعزيز		-٠,٦٣*	٠,٠٦	-٠,٣٥	-٠,٦٩*
	الطائف			٠,٦٩*	٠,٢٨	-٠,٠٧
	أم القرى				-٠,٤١	-٠,٧٥*
	الملك فيصل					-٠,٣٥

الجدول ٣٨. اختبار توكي لإيجاد دلالة الفروق البعدية حسب الجامعة

		الملك عبدالعزيز	الطائف	أم القرى	الملك فيصل	الملك فهد للبترول
خطوات عملية صناعة القرار	الإمام محمد بن سعود	٠,٢٤	٠,١٦-	٠,٣٦	٠,١٦	٠,٢٥-
	الملك عبدالعزيز		٠,٤١-	٠,١١	٠,٠٨-	٠,٥٠-
	الطائف			٠,٥١*	٠,٣٢	٠,٠٩-
	أم القرى				٠,٢٠-	٠,٦٠-*
	الملك فيصل					٠,٤١-

الفروق حسب الخبرة في الجامعة

تبين الجداول التالية نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في خطوات صناعة القرار حسب الخبرة ويتضح من النتائج عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) في الدرجة الكلية لخطوات عملية صناعة القرار حسب الخبرة في الجامعة، كما لم يظهر أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) في كل خطوة على حدة باستثناء الخطوتين اختيار وتطوير الابدال ومتابعة تنفيذ القرار. وتبين من اختبار توكي أن هذه الفروق كانت بين ذوي الخبرات التي تقل عن ٥ سنوات وذوي الخبرات التي تتراوح بين ٥-١٠ سنوات لصالح ذوي الخبرات التي تقل عن ٥ سنوات . والجداول (٣٩)(٤٠)(٤١) توضح ذلك.

الجدول ٣٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الخبرة في الجامعة

	أقل من ٥ سنوات		من ٥ إلى ١٠ سنوات		أكثر من ١٠ سنوات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشخيص الأزمة	٣,٠٤	٠,٨٥	٣,٢٣	٠,٦٩	٣,٣٣	٠,٧٠
تحليل الأزمة	٣,٢٦	٠,٩٤	٢,٩٦	٠,٨٥	٣,١٤	٠,٧٧
جمع البيانات وتحليلها	٣,٢١	١,٠٠	٣,٠٤	٠,٨٦	٣,١٨	٠,٨٢
حصر الابدال وتقويمها	٣,٣٣	١,٠٥	٢,٩٩	٠,٨٧	٣,٠٧	٠,٨٤
اختيار وتطوير الابدال	٣,٣٥	٠,٩٨	٢,٨٣	٠,٩١	٣,٠١	٠,٨٦
متابعة تنفيذ القرار	٣,٤١	١,٠١	٢,٨٨	٠,٨٧	٣,٠٤	٠,٨٦
خطوات عملية صناعة القرار	٣,٣٠	٠,٩٢	٢,٩٦	٠,٨٠	٣,١٠	٠,٧٤

الجدول ٤٠. تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق حسب الخبرة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تشخيص الأزمة	بين المجموعات	٢,٢٧	٢	١,١٣	٢,١٨	٠,١١٥
	داخل المجموعات	١٢٨,٥١	٢٤٧	٠,٥٢		
	المجموع	١٣٠,٧٨	٢٤٩			
تحليل الأزمة	بين المجموعات	٢,١٤	٢	١,٠٧	١,٦٤	٠,١٩٦
	داخل المجموعات	١٦٠,١٧	٢٤٦	٠,٦٥		
	المجموع	١٦٢,٣١	٢٤٨			
جمع البيانات وتحليلها	بين المجموعات	٠,٨٩	٢	٠,٤٤	٠,٦١	٠,٥٤٥
	داخل المجموعات	١٨٠,٥٠	٢٤٧	٠,٧٣		
	المجموع	١٨١,٣٩	٢٤٩			
حصر الابدال وتقويمها	بين المجموعات	٢,٣٠	٢	١,١٥	١,٥١	٠,٢٢٤
	داخل المجموعات	١٨٨,٧٠	٢٤٧	٠,٧٦		
	المجموع	١٩١,٠٠	٢٤٩			
اختيار وتطوير الابدال	بين المجموعات	٥,١٤	٢	٢,٥٧	٣,٢٩	٠,٠٣٩
	داخل المجموعات	١٩٣,١٥	٢٤٧	٠,٧٨		
	المجموع	١٩٨,٢٩	٢٤٩			
متابعة تنفيذ القرار	بين المجموعات	٥,٤٧	٢	٢,٧٤	٣,٥١	٠,٠٣١
	داخل المجموعات	١٩٢,٦١	٢٤٧	٠,٧٨		
	المجموع	١٩٨,٠٨	٢٤٩			
خطوات عملية صناعة القرار	بين المجموعات	٢,٢٧	٢	١,١٣	١,٨٦	٠,١٥٨
	داخل المجموعات	١٥٠,٤٠	٢٤٧	٠,٦١		
	المجموع	١٥٢,٦٦	٢٤٩			

الجدول ٤١. اختبار توكي لإيجاد دلالة الفروق البعدية حسب الخبرة

		من ٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
اختيار وتطوير الابدال	أقل من ٥ سنوات	*٠,٥١	٠,٣٣
	من ٥ إلى ١٠ سنوات		-٠,١٨
متابعة تنفيذ القرار	أقل من ٥ سنوات	*٠,٥٢	٠,٣٧
	من ٥ إلى ١٠ سنوات		-٠,١٦

الفروق حسب المسمى الوظيفي

تبين الجداول التالية نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في خطوات عملية صناعة القرار حسب المسمى الوظيفي ويتضح من النتائج عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) في الدرجة الكلية لخطوات عملية صناعة القرار حسب المسمى الوظيفي كما لم يظهر أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) في كل خطوة على حدة . والجداول (٤٢)(٤٣) توضح ذلك.

الجدول ٤٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب المسمى الوظيفي

	عميد كلية أو وكيل جامعة		وكيل عميد		رئيس قسم	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشخيص الأزمة	٣,٣١	٠,٨٤	٣,٣١	٠,٦٥	٣,٢٥	٠,٧١
تحليل الأزمة	٣,١٩	٠,٨٢	٣,٠٦	٠,٧٤	٣,١٠	٠,٨٣
جمع البيانات وتحليلها	٣,١٧	٠,٩٤	٣,١٦	٠,٨٢	٣,١٤	٠,٨٤
حصر الابدال وتقويمها	٣,١٣	٠,٨٤	٣,٠٩	٠,٨٤	٣,٠٧	٠,٩١
اختيار وتطوير الابدال	٣,١٠	٠,٨٠	٣,٠١	٠,٨٨	٢,٩٩	٠,٩٣
متابعة تنفيذ القرار	٣,١٧	٠,٧٨	٢,٩٨	٠,٨٤	٣,٠٣	٠,٩٥
خطوات عملية صناعة القرار	٣,١٦	٠,٧٦	٣,٠٧	٠,٧٤	٣,٠٨	٠,٨١

الجدول ٤٣. تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق حسب المسمى الوظيفي

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تشخيص الأزمة	بين المجموعات	٠,٢١	٢	٠,١١	٠,٢٠	٠,٨١٧
	داخل المجموعات	١٣٠,٥٧	٢٤٧	٠,٥٣		
	المجموع	١٣٠,٧٨	٢٤٩			
تحليل الأزمة	بين المجموعات	٠,٤١	٢	٠,٢١	٠,٣١	٠,٧٣٢
	داخل المجموعات	١٦١,٩٠	٢٤٦	٠,٦٦		
	المجموع	١٦٢,٣١	٢٤٨			
جمع البيانات وتحليلها	بين المجموعات	٠,٠٣	٢	٠,٠١	٠,٠٢	٠,٩٨١
	داخل المجموعات	١٨١,٣٦	٢٤٧	٠,٧٣		
	المجموع	١٨١,٣٩	٢٤٩			
حصر الابدال وتقويمها	بين المجموعات	٠,١٤	٢	٠,٠٧	٠,٠٩	٠,٩١٢
	داخل المجموعات	١٩٠,٨٦	٢٤٧	٠,٧٧		
	المجموع	١٩١,٠٠	٢٤٩			
اختيار وتطوير الابدال	بين المجموعات	٠,٤٩	٢	٠,٢٥	٠,٣١	٠,٧٣٦
	داخل المجموعات	١٩٧,٨٠	٢٤٧	٠,٨٠		
	المجموع	١٩٨,٢٩	٢٤٩			
متابعة تنفيذ القرار	بين المجموعات	٠,٩٨	٢	٠,٤٩	٠,٦٢	٠,٥٤١
	داخل المجموعات	١٩٧,١٠	٢٤٧	٠,٨٠		
	المجموع	١٩٨,٠٨	٢٤٩			
خطوات عملية صناعة القرار	بين المجموعات	٠,٣٠	٢	٠,١٥	٠,٢٤	٠,٧٨٥
	داخل المجموعات	١٥٢,٣٦	٢٤٧	٠,٦٢		
	المجموع	١٥٢,٦٦	٢٤٩			

السؤال الخامس: ما الاستراتيجية الأنسب لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية؟

وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال إجراء هذه الدراسة والسير عبر مراحلها للتوصل إلى الاستراتيجية المقترحة، وذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى: جمع الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بثلاثة موضوعات رئيسة:

أ- القرار الإداري: إذ تم عرض أهمية اتخاذ القرار الإداري في العملية الإدارية وتوضيح خطوات عملية صناعة القرار وأنواع القرارات وتصنيفاتها والعوامل المؤثرة في صناعة القرارات ثم أساليب صناعة القرارات.

ب- الأزمة: إذ تم عرض مفهوم الأزمة وتمييزه عن المفاهيم الأخرى التي قد يختلط بها، ثم تم عرض أسباب الأزمات وأنواعها وتصنيفاتها وخطوات التعامل معها وتسلسل ومراحل إدارة الأزمات.

ج- الاستراتيجية: اذ تم عرض مفهومها والتخطيط الاستراتيجي ومراحل التخطيط الاستراتيجي ومراحل التخطيط للتخطيط، إضافة لمراحل التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي.

المرحلة الثانية: فرز المتغيرات اللازمة للإستراتيجية المقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تعرف الأزمات التي تواجه الجامعات السعودية ثم تحليل إدارة الأزمة ضمن مجالين رئيسين هما مجال جاهزية الجامعات السعودية لإدارة الأزمات ومجال عملية صناعة القرار في الأزمات لدى الجامعات السعودية، وفي كل مجال من هذين المجالين تم اختيار سلسلة من المراحل التي تمثل كل مجال؛ وذلك على النحو التالي:

١. مجال جاهزية الجامعات، وتضمن المراحل التالية:

أ- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار
ب- مرحلة الاستعداد والوقاية
ج- مرحلة احتواء الأضرار

د- مرحلة استعادة النشاط
ه- مرحلة التعلم

٢. مجال عملية صناعة القرار، وتضمن الخطوات التالية:

أ- تشخيص الأزمة
ب- تحليل الأزمة
ج- جمع البيانات وتحليلها
د- تحديد الابدال وتقويمها
ه- اختيار البديل وتطويره
و- متابعة تنفيذ القرار

المرحلة الثالثة: دراسة واقع إدارة الازمات ضمن مجتمع الدراسة، إذ تم بناء استبانه لمسح الأزمات التي تواجهها الجامعات السعودية وقياس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة هذه الجامعات لإدارة الأزمات من خلال مجالي جاهزية الجامعات وعملية صناعة القرار بما يحتويه كل مجال من مراحل، وتضمين متغيرات وسيطة ملائمة لمجتمع الدراسة هي: (الجامعة، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، ثم تم تحكيم الاستبانة من قبل أعضاء هيئة تدريس ومتخصصين في الجامعات لضمان صدق محتوها، بهدف تعديلها والتحقق من ثباتها ثم توزيعها على عينة الدراسة وإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة، للإجابة عن الأسئلة الأربعة الأولى للدراسة.

المرحلة الرابعة: بناء الإستراتيجية بالإفادة من الأدب النظري ذي الصلة والمتضمن في المراجع والمصادر والدراسات المحكمة، وبالاسترشاد بنتائج الدراسة المسحية، التي تضمنت المتغيرات الأساسية للدراسة، وبعد ذلك تم بلورت خطوات متسلسلة يؤدي إتباعها إلى تطوير إستراتيجية مناسبة، وذلك ضمن الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى: الخلفية النظرية للإستراتيجية**

بناءً على معطيات الأدب النظري والدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث في مجال إدارة الأزمات تم تعرف الأزمات التي تعاني منها جامعات المملكة العربية السعودية، والتي يفترض أن تديرها هذه الجامعات بطريقة سليمة تحافظ على سلامة مسيرة التعليم العالي

وتحقيق أهدافه وذلك بصناعة القرارات واتخاذها بطريقة علمية تستند الى إستراتيجية مقترحة للجامعات في المملكة العربية السعودية تشكل أداة فاعلة لصياغة آلية مناسبة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات.

- الخطوة الثانية: مراحل الإستراتيجية وشكلها العام

إن اتخاذ القرار الإداري بطريقة علمية يعتبر أساساً للنجاح في إدارة الأزمات ومعالجتها والتغلب عليها، وقد أظهرت نتائج إجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة - والذي مثل الجزء الأول من الاستبانة أداة الدراسة - أن الواقع يشير إلى أن الأزمات المطروحة موجودة وتعاني منها جامعات المملكة العربية السعودية بدرجة عالية أحياناً ودرجة متوسطة أحياناً أخرى، إلا أن المؤمل أن لا تعاني الجامعات السعودية من الأزمات أو أن تدير أزماتها بشكل فاعل علماً أن الدراسة أشارت إلى تعثر الجامعات السعودية في صناعة القرارات واتخاذها عند مواجهة الأزمات مما رفع من حدتها، وبناء عليه تم تطوير الإستراتيجية المقترحة لتُشكل آلية مناسبة لسد الفجوة بين الواقع والمؤمل في اتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات وتتشكل هذه الإستراتيجية المقترحة من المراحل التالية:

١. مرحلة ما قبل التخطيط: ويمكن أن تعرف بمرحلة التخطيط للتخطيط وتتضمن أنشطة ما قبل التخطيط، إذ يتطلب القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي الاستعداد التام لها، وتهيئة كافة المعنيين في جميع الجامعات وكافة المستويات الوظيفية وبجميع فئات سنوات الخبرة ورفع درجة استعدادهم لما سيترتب على العملية التخطيطية من إجراءات وأنشطة. لذا فان الإستراتيجية التي اقترحتها الدراسة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات تتطلب ما يلي :

- تهيئة العاملين في إدارة الجامعات على كافة المستويات الوظيفية من خلال تثقيفهم عن أهمية التخطيط الاستراتيجي ودور الإستراتيجية في ترشيد القرار الإداري خاصة في مجال إدارة الأزمات.
- تعريف العاملين في إدارة الجامعات على كافة المستويات الوظيفية بواقع الأزمات التي تعاني منها جامعاتهم، وأثرها على مسيرة الجامعة في أداء رسالتها.

- تحديد أدوار العاملين في إدارة الجامعات على كافة المستويات الوظيفية وأهميتها في إدارة الأزمات.

- التأكيد على ضرورة المشاركة في عملية صنع القرار الإداري وأهميتها في مجال إدارة الأزمات كل حسب مقتضيات مهامه ووظيفته الإدارية.

- توفير الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لإنجاز مرحلة التخطيط للتخطيط وما يليها من مراحل.

وبإتمام هذه المتطلبات وتلبيتها يمكن أن تتحقق أهداف هذه المرحلة بتحقيق الالتزام المنظمي تجاه القيام بالعملية التخطيطية الإستراتيجية.

٢ . **التحليل الاستراتيجي (تحليل الأبعاد البيئية)**، أو المسح البيئي وتتمثل هذه الخطوة في جمع البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة داخل المنظمة وخارجها وتحليلها لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها المنظمة، وجوانب القصور التي تعاني منها في مواردها المادية والبشرية التنظيمية والوظيفية والمعلوماتية وأساليبها الإدارية، وأيضاً تحليل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية المحيطة بها لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها أو الاستفادة منها، والتهديدات أو التحديات التي يجب الاستعداد لمواجهتها. ويعتبر أنموذج SWOT من النماذج المناسبة لتحليل الأبعاد البيئية، إذ يتمتع بالوضوح، وعمق التحليل، والمرونة، والفاعلية، مما يساعد على تحسين القرارات المتخذة بناء على المسح والتحليل للبيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة لاستثمارها وتطويرها، ونقاط ضعف لمعالجتها وتحسينها، وكذلك البيئة الخارجية وما فيها من فرص للإفادة منها، وتهديدات للاعتراف بها ومواجهتها والعمل على التخلص منها، وبتطبيق أنموذج SWOT على الجامعات السعودية، وبالإفادة مما ورد في الأدب النظري عن التعليم العالي والجامعات في المملكة العربية السعودية، أمكن التوصل إلى ما يلي:

البيئة الداخلية: تتمتع البيئة الداخلية بنقاط القوة (strengths) التالية:

- إمكانيات مادية ومالية عالية، إذ يخصص للجامعات السعودية ميزانيات عالية.
- أفراد الإدارة العليا هم من أصحاب الخبرة والكفاءة العالية.

- قيم محورية سامية تقوم عليها رؤى الجامعات.
- دعم الإدارات الجامعية للتطوير والتحسين واندفاعها نحوه.
- وجود عناصر إدارية فاعلة ومشاركة في عمليات التطوير والتحسين.
- توافر القوانين والأنظمة والهياكل التنظيمية الواضحة والمنظمة للعمل.

أما نقاط الضعف (Weaknesses) فتتمثل فيما يلي:

- نقص الموارد البشرية الوطنية المتميزة بمقدراتها الإبداعية في مجال الازمات.
- ضعف الميزة التنافسية.
- القيود الإدارية والمالية التي تحد من حرية الجامعات.
- الإجراءات الإدارية والبيروقراطية التي تحكم عملية صناعة القرار.
- ضعف نظم المعلومات، وعدم إتاحتها على كافة المستويات الإدارية.
- ضعف التكامل والتنسيق والاتصال بين أطراف عملية صنع القرار.

البيئة الخارجية: تتضمن البيئة الخارجية الفرص(Opportunities) التالية:

- نظام اقتصادي قوي وداعم.
- الدعم الكبير من حكومة المملكة العربية السعودية للجامعات.
- توافر الأوقاف والجوائز العلمية والكراسي البحثية.
- تواصل تركيز خطط التنمية على التعليم العالي مما يزيد فرص الاستمرار والنمو.
- نمو القيم والممارسات الاجتماعية التي تثمن التعليم العالي وتقدر الجامعات.
- التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الواسع الداعم لدور الجامعات.
- الوعي المجتمعي بالأزمات المختلفة وكيفية إداراتها.

أما التهديدات(Threats) فتتمثل فيما يلي:

- النمو السكاني المتزايد، والمصحوب بزيادة الطلب على التعليم العالي.
- زيادة أعداد الخريجين بشكل يتجاوز حاجات سوق العمل.
- التنظيمات الإدارية الجامدة التي تحكم تمويل الجامعات.

- التغير والتطور العلمي والتكنولوجي السريع.
- تسرب الكفاءات البشرية إلى مؤسسات خارج نظام التعليم العالي.
- تنامي مشكلات التعليم العالي وتعقدها.

٣. صياغة الإستراتيجية: وتتضمن تحديد الاتجاه الاستراتيجي من خلال مكونات الإستراتيجية متمثلة بما يلي:

الرؤية (Vision): تعتبر الرؤية من أهم مكونات الإستراتيجية، وتعبر عن الصورة المستقبلية التي تطمح المنظمة في الوصول إليها، فهي الحلم الذي لم يتحقق بعد. وفي ضوء ما تم استعراضه في الأدب النظري وما أسفرت عنه الدراسة من مواجهة الجامعات السعودية للأزمات، وأهمية اتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات، فإن الرؤية التي يمكن استنباطها يجب أن تعبر عن الوضع المؤمل وبصورة مثالية تبلور منظوراً متفائلا وطموحاً لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات، وعليه يمكن صياغة الرؤية على النحو التالي:

الجامعات السعودية منظمات قادرة على استثمار الأزمات كفرص للتعلم والنمو.

الرسالة (Mission): تشير الرسالة إلى الغرض الذي وجدت من أجله المؤسسة ووظيفتها ومجال عملها، وتوقعات الأطراف التي تفيد منها، وتؤكد الرسالة على وحدة الهدف لجميع العاملين في المنظمة وتوفر أساسا لتخصيص مواردها. وفي ضوء التوجه نحو صياغة استراتيجية لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات، فيمكن التعبير عن الرسالة على النحو التالي:

تمتلك الجامعات السعودية موارد بشرية إدارية مؤهلة لاتخاذ القرار الإداري الذي يطور مسيرتها ويعمل على تحقيق أهدافها عبر ما يواجهها من أزمات.

الغايات (Goals): تشير الغايات إلى الأهداف بعيدة المدى أو النهايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها. وفي ضوء الرسالة التي وضعت في هذه الاستراتيجية فإن الغايات يمكن أن تتمثل في رفع درجة جاهزية الجامعات لإدارة الأزمات بطريقة علمية وترشيد القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات من خلال الخطوات العلمية لصناعة القرار.

الأهداف (Objectives): يعتبر وضع الأهداف عنصرا أساسيا في التوجه العملي نحو تحقيق الغايات، فهو يساعد على تحويل الرؤية والرسالة والغايات إلى مستويات مرغوبة من الأداء، وبالتالي تحويل الطموحات إلى واقع ملموس. وضمن الاستراتيجية المقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات على المستوى الجامعي فإن الأهداف تكون أكثر تفصيلاً وتحديداً لتتناول جزئيات مجالات الدراسة، ويمكن أن تتمثل في الآتي:

أولا: مجال جاهزية الجامعات:

- اكتشاف إشارات الإنذار بالأزمة قبل وقت من حدوثها.
- الاستعداد العالي للتعامل مع الأزمات والوقاية منها.
- احتواء أضرار الأزمة بأعلى كفاءة ممكنة.
- استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد انتهاء الأزمة.
- التعلم واستخلاص الدروس من المرور بخبرة إدارة الأزمة.

ثانيا: مجال اتخاذ القرار

- تشخيص الأزمة والوقوف على جوانب القوة والضعف فيها.
- تحليل الأزمة من كافة جوانبها وأبعادها.
- جمع كافة البيانات عن الأزمة وتحليلها.
- حصر ابدال القرار المتعلق بالأزمة وتقييمها.
- اختيار ابدال وتطويرها وفقا لما يناسب الأزمة ووضع الجامعة وإمكانياتها.
- متابعة تنفيذ القرار المتعلق بالأزمة من قبل الجهات المعنية.

٤. تنفيذ الاستراتيجية:

تتضمن هذه المرحلة تصميم برامج تنفيذية للاستراتيجية في كل مجال من المجالات التي حددتها الدراسة وبما يتناسب وظروف كل جامعة وامكانياتها، ثم تنفيذ البرامج ومتابعة ومواصلة التقدم فيها. وعند وضع برامج تنفيذ الإستراتيجية يجب تحديد أهدافها بدقة وما يتوفر من موارد مالية وبشرية وتكنولوجية لتنفيذها، كما يتطلب وضع البرامج تحديد الوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والخطة الزمنية للتنفيذ ومهام وأدوار الأفراد المسؤولين

عن تنفيذ هذه البرامج من إداريين وأكاديميين، كما يتطلب وضع مجموعة من الابدال التنفيذية تحسبا لأية معيقات قد تؤثر على سير البرنامج.ومن هذه الابدال:

- توفير بيئة مناسبة (ثقافة تنظيمية) في الجامعة تشجع على المشاركة في عملية صناعة القرارات واتخاذها خاصة في مجال إدارة الأزمات .
- المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية المتعلقة بعملية صناعة القرارات واتخاذهـا وادارة الازمات.
- إعداد استراتيجيات داخلية متخصصة حسب كل أزمة.
- ابراز اهمية التخطيط الاستراتيجي ودور الاستراتيجية في ترشـيد القـرار الاداري خاصة في مجال ادارة الازمات وزيادة اهمية هذه المفاهيم لدى العاملين في الجامعـة من خلال توزيع النشرات والكتيبات.
- منح حوافز على المساهمات المتميزة المتعلقة بإتخـاذ القـرارات فـي مجـال إدارة الإزمات.
- عقد دورات ومحاضرات وورش عمل من قبل العاملين الذين تم إيفادهم إلـى دورات تدريبية متخصصة في مجالات القرارات وإدارة الإزمات للعاملين بالجامعة إضـافة إلى استقطاب الخبراء في هذه المجالات لإقامة مثل هذه النشاطات.
- التشارك والتبادل بين الجامعات في الدراسات والاستراتيجيات المعالجة لعملية صناعة القرارات في مجال إدارة الإزمات وتبادل الخبرات في هذه المجال.
- توثيق هذه الدراسات التي تتم داخل الجامعة وإتاحتها لإطلاع العاملين بالجامعة.

ويمكن تقويم ما تم من خلال المسح الشامل لمؤشرات الأداء حول عدد البرامج التي تـم تنفيذها والنشرات والكتيبات التي تم توزيعها إضافة لعدد المؤتمرات والمحاضـرات وورش العمل التي تم عقدها أو تم الإيفاد لها.

٥. تقييم الاستراتيجية ومتابعتها:

تتضمن هذه المرحلة مداومة واستمرار قياس درجة التقدم في تحقيق الأهداف التـي تبنتها الإستراتيجية، بهدف قياس التقدم نحو تحقيق الرؤية، ثم تقديم التغذية الراجعة. كما يمكن

إجراء التقييم للحكم على فاعلية الاستراتيجية من خلال الدراسات المسحية التي تعتمد على أدوات علمية محكمة في جمع البيانات وتحليلها.

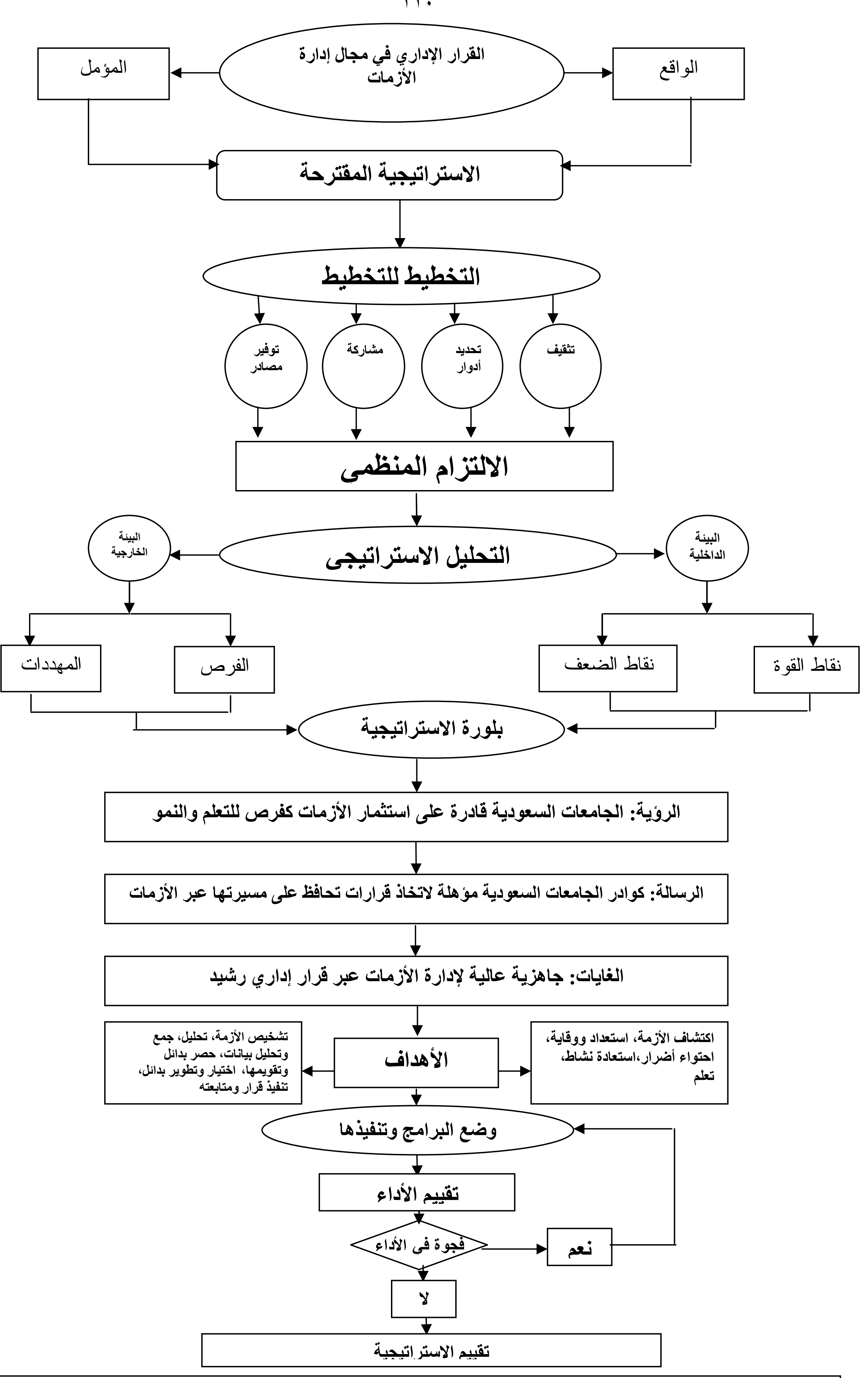
شكلت المراحل الخمس السابقة مراحل بناء الاستراتيجية وشكلها العام.

الخطوة الثالثة: تصديق الاستراتيجية

نظرا لكون منهج البحث في هذه الدراسة مسحياً تحليلياً تطويرياً وليس تجريبياً، في اقتراح استراتيجية مناسبة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية، وحتى تتخذ الإستراتيجية أبعادها العملية، فتم عرضها على عدد من المحكمين من اساتذة الجامعات في تخصص الإدارة التربوية، وذوي الخبرة في التخطيط الاستراتيجي، لإبداء ملاحظاتهم عن الاستراتيجية المقترحة من حيث مراحلها وخطوات بنائها ومكوناتها وصياغة العبارات والمصطلحات، وتم مراعاة ملاحظاتهم والتوصل إلى الشكل النهائي للاستراتيجية.

المرحلة الخامسة: تقديم الاستراتيجية بعد أن تم تحكيمها وأخذ شكلها النهائي، لتخرج إلى أرض الواقع للإفادة منها من قبل المهتمين.

والشكل التالي يمثل الاستراتيجية المقترحة التي تم تطويرها عبر السير في المراحل السابقة:



شكل رقم (٥) استراتيجية (النويمي) المقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أفرزتها الدراسة وتفسيرها، كما اشتمل على التوصيات التي انبثقت عن الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

١. ما الأزمات التي تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية؟

أظهر التحليل الإحصائي بأن هناك أزمات تواجه الجامعات السعودية بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن الأزمات موجودة وإلى أهمية دراسة هذه الأزمات والوقوف عليها بشكل تفصيلي وتحسين إدارتها والتعامل معها والتخفيف من حدتها. وبتفحص نتائج التحليل الإحصائي تبين أن أكثر الأزمات التي تواجه الجامعات السعودية تتمثل في **أن** الموارد المالية للجامعة ترتبط مع المخصص من ميزانية الدولة، وقد يعود ذلك إلى تنافس قطاع التعليم العالي – والذي تمثل الجامعات الجزء الأساس فيه– مع قطاعات أخرى تعتبر ضرورية وهامة وهناك سعي حثيث لتطويرها من قبل الدولة كالقطاع الصحي والقطاع الإسكاني مما أثر على الميزانية الممنوحة للجامعات، ولعل ارتباط موازنة الجامعة بموازنة الدولة له محاذيره، فمن المعلوم أنه في الفترة الأخيرة تدنت أسعار النفط بشكل حاد وأصيب الاقتصاد العالمي بركود، مما أثر على مقدار الصرف الحكومي السعودي، وبالتالي كان للجامعات السعودية نصيبها من هذا الأثر، فعمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالأزمات في مثل هذه الظروف ستكون مالية، وليس أمام المسؤولين ابدال لتعويض نقص المخصصات المالية من قبل الدولة. كما أن الجامعات في ضوء توجهها نحو تطوير برامجها وخدماتها تحتاج إلى المزيد من المخصصات لاستيفاء متطلبات التغيير والتطوير الذي تسعى إليه. أما الأزمة التي جاءت في المرتبة الثانية فقد تمثلت في تناسب مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل، وتعد هذه الأزمة من الأزمات الهامة والشائعة لدى مؤسسات التعليم العالي، وقد يعزي وجود هذه الأزمة في هذه المرتبة المتقدمة إلى طبيعة متطلبات سوق العمل التي باتت متغيرة ومتطورة بشكل متسارع يصعب في ضوئه على الجامعات ملاحقته ومواكبة كافة تغيراته ، إذ أن مثل هذه المتابعة لمتطلبات

سوق العمل تتطلب تغييرات في البرامج واستحداث تخصصات جديدة وإضافة أو حذف متضمنات الخطط الدراسية بما يتلاءم مع المتطلبات الجديدة لسوق العمل وهذا يتطلب المزيد من الوقت والجهد والمال مما جعل هذه الأزمة قائمة. كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة بغياب التخطيط الاستراتجي والنظرة المستقبلية من قبل صانعي القرار في الدولة، فمن المعلوم أن قرار تغيير التخصصات الجامعية لتحاكي متطلبات السوق العمل يتطلب قرارات سياسية عليا، ومثل تلك القرارات لا تتخذ على مستوى الجامعة أصلا.

أما الأزمة التي جاءت في المرتبة الأخيرة فقد تمثلت في "تمتلك الجامعة تجهيزات بنى تحتية لمواكبة التطور التقني" ، وقد يعود وجود هذه الأزمة في مرتبة أخيرة لكون معظم الجامعات السعودية ذات أبنية حديثة تم مرعاة كافة المتطلبات العصرية فيها بحيث تعتبر قادرة على مواكبة التطور التقني من معامل حاسب حديثة واتصالات بشبكة الانترنت بالإضافة إلى توافر شبكات الاتصالات الداخلية والتي تعمل من خلال نظم حديثة، والتي تعد قابلة لاستيعاب أية تطورات جديدة في المجال التقني السبب الذي يمكن أن يكون قد أضعف من وجود هذه الأزمة مقارنة بغيرها من الأزمات، وفي المقابل يمكن استنتاج أن الجامعات السعودية مجهزة بشكل جيد فيما يتعلق بالنواحي التقنية، وأن البنية التحتية تتمع برضى المسؤولين، ولعل وجود مثل هذه التجهيزات في الجامعات السعودية يعطي مبررا للحكومة السعودية في خفض الدعم المالي في حال حدوث أزمات اقتصادية عالمية.

ويلاحظ من التحليل الإحصائي أن الأزمة "تمتلك الجامعة طاقة استيعابية تتناسب وأعداد الطلبة المقبولين" جاءت قبل الأخيرة ، وقد يعزى ذلك إلى أنه بالرغم من الإقبال الشديد على التعليم العالي لدى أفراد المجتمع السعودي، إلا أن انتباه الحكومة إلى هذا الإقبال ومراعاة انتشاره في كافة مناطق المملكة وبالتالي فتح العديد من الجامعات الحكومية في مختلف مناطق المملكة بالإضافة إلى السماح بإنشاء الجامعات الخاصة، أدى إلى التخفيف من الضغط على الطاقة الاستيعابية للجامعات الأمر الذي قد يفسر وجود هذه الأزمة في مرتبة متأخرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من القرم (٢٠٠٨)، و(٢٠٠٧) Akers، والنوايسة (٢٠٠٦)، و (٢٠٠٥) Raman .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

٢. ما واقع إدارة الأزمات في جامعات المملكة العربية السعودية من حيث الجاهزية ومن حيث عملية صنع القرار ؟

أولا: واقع إدارة الأزمات من حيث الجاهزية

أظهر التحليل الإحصائي بأن تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات من حيث الجاهزية في الجامعات السعودية بشكل عام كان متوسطا، وقد حازت فقرة "احتواء الأضرار" على أعلى التقديرات، في حين حازت فقرة " اكتشاف إشارة إنذار" أدنى التقديرات، وقد كانت فقرة " استعادة النشاط" الثانية في الترتيب.

تفيد هذه النتيجة بأن المسؤولين في الجامعات السعودية يميلون إلى احتواء الأضرار في حال حدوث أزمة من خلال توفيرهم الدعم المناسب لفريق إدارة الأزمة، ومن خلال استعداد تقبل الإدارة العليا في الجامعة المسؤولية أثناء الأزمات، ومن خلال توفيرهم الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة، وهذا يفسر ذلك بالميل الطبيعي من قبل الأفراد بشكل عام إلى التكاتف في حال وقوع الأزمات وهو موروث اجتماعي يتناسب مع طبيعة المجتمع السعودي؛ إذ يلتف أفراد المجتمع بشكل أكبر حول قيادتهم، وتبدأ القيادة بتقديم التسهيلات أمام المجتمع لإثبات حسن النوايا في حل تلك الأزمة.

وتفسر نتيجة تدني تقدير أفراد الدراسة إلى أن مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار لعدم توفر فريق عمل مؤهل ومتخصص بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات وعدم وجود قسم متخصص بإدارة الأزمات، وعدم توفر تقييم مستمر لبيئة العمل بهدف تعرف مؤشرات احتمال حدوث أزمة، إن غياب العوامل السابقة قد يكون تفسيرا منطقيا لاستجابة أفراد الدراسة.

ثانيا: واقع إدارة الأزمات من حيث عملية صنع القرار

أظهر التحليل الإحصائي بأن تقدير أفراد عينة الدراسة لخطوات عملية صناعة القرار بشكل عام كان متوسطا، وقد حازت خطوة "تشخيص الأزمة" على أعلى التقديرات في حين حازت خطوة " اختيار وتطوير الابدال" أدنى التقديرات.

وقد تفسر النتيجة السابقة بأن المسؤولين عن القرار الإداري في مؤسسات التعليم العالي السعودي لديهم وعي وإدراك لعملية تشخيص الأزمة والقدرة على صياغتها بشكل دقيق، وقد يعود ذلك إلى معايشتهم للواقع واتصالهم المباشر مع المستجدات في محيط عملهم، وقد يعود ذلك إلى سهولة عملية التشخيص حيث أنه من السهل إدراك الأزمة حال وقوعها حيث أن مظاهرها تكون شاخصة للعيان.

في حين أن خطوة " اختيار وتطوير الابدال " حازت على أدنى التقديرات وقد يفسر ذلك بصعوبة هذه الخطوة؛ فمن المعلوم أن عملية اختيار بديل ناجح من بين ابدال مطروحة لحل الأزمة ليس قرارا فرديا ويحتاج من متخذ القرار التروي واختبار السيناريوهات المختلفة والترجيح بينها، فهذه عملية تحتاج لجهد عقلي ومعرفة واسعة بمتغيرات الموقف وأثر القرار على الفئات المختلفة، كما قد يتضمن مخاطرة في حال فشل البديل الذي تم اختياره.

إن خطوة "اختيار وتطوير الابدال " تتضمن تحديد ممكنات التطبيق للبديل وتحديد الابدال وحصرها بشكل نهائي وتحديد الكلفة المادية والجهد والوقت لكل بديل، وهذا كله يتطلب جمع البيانات بدقة من أطراف متعددة في المؤسسة، فلهذا تتصف تلك العملية بالصعوبة والحساسية والدقة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: العنزي (٢٠٠٧) ، و Lopez (٢٠٠٦) ، والعمري (٢٠٠٢).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأزمات التي تواجه جامعات المملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجامعة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

أظهر التحليل الإحصائي وجود أثر لمتغير الجامعة في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة الأزمات التي تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية، وكانت الفروق بين جامعة الملك فهد للبترول من جهة، وجامعة الملك فيصل وجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز من جهة أخرى، لصالح جامعة الملك فهد للبترول. وقد يعود وجود الفرق العائد لمتغير الجامعة إلى وجود فروق واضحة بين الجامعات من حيث نشأتها والمنطقة التي توجد

بها وطبيعة التخصصات والبرامج فيها والطريقة التي تدار بها هذه الجامعات. إذ أن مثل تلك الأمور تنعكس بشكل عام على خبرة الجامعات ودرجة الثقة الممنوحة لها وبالتالي فإن درجة الأزمات التي تواجهها الجامعات تختلف من جامعة لأخرى، وبالنسبة للفرق الظاهر لـصالح جامعة الملك فهد للبترول والمعادن فقد يعود إلى أن هذه الجامعة متخصـصة فـي مجـالات محددة، كما أنها تنال قدرا كبيرا من الاهتمام من قبل الحكومة كونها من الجامعات الرائدة في مجال البترول والمعادن في المنطقة، وقد يفسر هذا انخفاض درجة الأزمات فيها.

أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود فرق في الاستجابة عن الأزمات التـي تواجـه الجامعات يعود لمتغير المسمى الوظيفي، وقد يعود ذلك إلى أن جميع الأفراد العـاملين فـي إدارات الجامعة يشعرون بالأزمة إذ أنها تتعلق بكافة المستويات كل حسب مجاله، وقد يفـسر ذلك تقارب تقديرهم لدرجة الأزمات.

أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود فرق عن الأزمات التي تواجه الجامعات يعود إلى متغير سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعات بدأت توجهاتها الإدارية الحديثة خاصة فيما يتعلق بإدارة الأزمات منذ فترة ليست ببعيدة مما يجعل عامل الخبرة ذو أثر محدود بحيث يقدر جميع العاملين في الإدارات على مختلف مستويات الخبرة درجـة الأزمـات بـصورة متقاربة مما قد يفسر نتيجة الإجابة عن هذا السؤال.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq$٠,٠٥) بـين متوسـطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة الأزمات التي تواجـه جامعـات المملكـة العربية السعودية من حيث الجاهزية ومن حيث عملية صنع القرار تعزى إلى متغيـرات الدراسة(الجامعة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

أولا: الفروق من حيث درجة الجاهزية

أظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغير الخبرة بشكل عام في درجة جاهزية الجامعـة لإدارة الأزمات، وقد يعود ذلك إلى أن درجة الجاهزية ترتبط بالجهاز الإداري ككل وبالتـالي ترتبط بالمنظومة الجامعية كوحدة واحدة بغض النظر عن خبرات الأفراد العاملين في النظـام الإداري الجامعي. أما بالنسبة لباقي المتغيرات فقد أظهر التحليل الإحصائي وجود أثر للجامعة

وللمسمى الوظيفي لصالح (عميد أو وكيل جامعة) مقابل (وكيل العميد ورئيس القسم). وقد تفسر هذه النتيجة أيضا بالفروق الفردية بين الأفراد المسؤولين باختلاف الجامعة، أما الاختلاف في المسمى الوظيفي فقد يفسر بأن العميد أو وكيل الجامعة أكثر اطلاعا على الخطط وواقع الاستعدادات في الجامعة ولعله من أهم صناع القرار استنادا إلى النمط المركزي في الإدارة والذي أظهرته دراسات سابقة العنزي (٢٠٠٧).

ثانيا: الفروق من حيث عملية صنع القرار

أظهر التحليل الإحصائي للنتائج وجود فرق في عملية صنع القرار يعود إلى متغير الجامعة، وقد يعود ذلك إلى أسباب عدة منها: درجة المركزية في اتخاذ القرار ورسم السياسة العملية للمؤسسة والذي يرتبط بشكل كبير بكفاءة الأفراد القائمين على الإدارة، أو مدى انسجام أولئك الأفراد، أو نوعية التدريب والخبرة المقدمة لأولئك الأفراد. وقد يكون ارتفاع درجة المركزية في اتخاذ القرار من جامعة إلى أخرى تفسيرا واقعيا لهذا الاختلاف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٠٧)، و Lopez (٢٠٠٦).

أظهر التحليل الإحصائي للنتائج عدم وجود أثر لمتغير المسمى الوظيفي في عملية صنع القرار، وقد يفسر ذلك بتماثل المواجهات التي قد يتعرض لها المسؤول بغض النظر عن موقع المسؤولية المنوطة به، فسواء كان ذلك المدير " وكيل جامعة" أو " عميد كلية" أو " وكيل عميد" أو "رئيس قسم" فإنه سيواجه نفس الأزمات، فمؤسسة التعليم العالي (الجامعة) كل واحد، والأزمة العامة التي ستصيبها لا شك ستؤثر على جميع مكونات وأقسام تلك المؤسسة.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة فقد أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود فرق يعود لمتغير الخبرة بشكل عام. إلا أنه من النتائج الملفتة للنظر ظهور أثر للخبرة القليلة (الأقل من خمس سنوات) في خطوة " اختيار وتطوير الابدال " وخطوة " متابعة تنفيذ القرار" مقابل أصحاب الخبرة المتوسطة (من خمس سنوات إلى عشر سنوات) وقد تفسر هذه النتيجة بحماس الأفراد في هذه المرحلة وميلهم لإثبات ذواتهم، فغالبا ما يميل المدير الجديد إلى إظهار مقدراته القيادية ومهاراته الإدارية من خلال مشاركته بفاعلية في اتخاذ القرارات وتبنيها وبالتالي الحرص على دقة وسلامة التنفيذ.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

٥. ما الاستراتيجية الأنسب لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمــات للمــستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية؟

تمثلت إجابة السؤال في التوصل إلى الاستراتيجية المقترحة والتي تم التعبير عنها في الشكل (٥) في صفحة ١١٠.

ويلاحظ أنه تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الـسير فـي مراحـل الدراسـة وخطوات بناء الاستراتيجية. وبملاحظة الاستراتيجية التي تم تطويرها يتبـين أنهـا بنيـت بالاستناد إلى أدب التخطيط الاستراتيجي وتطوير الاستراتيجيات، إذ أفاد الباحث من مراحـل الاستراتيجية التي عرضت في الأدب النظـري ومـن الدراسـات الـسابقة التـي تتعلـق بالاستراتيجية. مما يدل على أنها بنيت على أسس علمية. كما أن مكونات الاستراتيجية ذات علاقة مباشرة بإدارة الأزمات وعملية صنع القرار مما يدل على ملاءمتهـا لاتخـاذ القـرار الإداري في حالة الأزمات، وقد شكل ذلك الخلفية النظرية إذ تـم جمـع الخلفيـة النظريـة لموضوع الدراسة والمتعلقة بثلاثة موضوعات رئيسة، الأول: هـو القـرار الإداري، إذ تـم عرض أهمية اتخاذ القرار الإداري في العملية الإدارية وتوضيح خطـوات عمليـة صـناعة القرار وأنواع القرارات وتصنيفاتها والعوامل المؤثرة في صناعة القرارات ثم أساليب اتخـاذ القرارات، والموضوع الثاني: فهو الأزمة، إذ تم عرض مفهوم الأزمة وتمييزه عن المفـاهيم الأخرى التي قد يختلط بها، ثم تم عرض أسباب الأزمات وأنواعها وتـصنيفاتها وخطـوات التعامل معها وتسلسل ومراحل إدارة الأزمات، والموضوع الثالث: هو الاسـتراتيجية اذ تـم عرض مفهومها والتخطيط الاستراتيجي ومراحل التخطيط الاستراتيجي ومراحـل التخطـيط للتخطيط، إضافة لمراحل التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي ثـم تم فرز المتغيرات اللازمة للاستراتيجية المقترحة لاتخاذ القرار الإداري فـي مجـال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تعـرف الأزمـات التي تواجه الجامعات السعودية ثم تحليل إدارة الأزمة ضمن مجالين رئيـسين همـا مجـال جاهزية الجامعات السعودية لإدارة الأزمات ومجال عملية صناعة القرار في إدارة الأزمـات لدى الجامعات السعودية، وفي كل مجال من هذين المجالين تم اختيار سلسلة من المراحل التي تمثل كل مجال، وقد ارتكزت هذه الاستراتيجية على أن هناك فرقا بين الواقع والمؤمـل فـي

إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وبناء عليه تم الشروع بمراحل الاستراتيجية؛ إذ تمثلت المرحلة الأولى في مرحلة ما قبل التخطيط، وتعتبر مرحلة مبررة ذكرت في الأدب النظري وهي ضرورية لأهمية التخطيط في تهيئة العاملين في إدارة الجامعات على كافة المستويات الوظيفية وتثقيفهم بضرورة وضع استراتيجية لترشيد القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات. كما تسهم هذه المرحلة في تعريف العاملين في إدارة الجامعات على كافة المستويات الوظيفية بالأزمات التي تعاني منها جامعاتهم، وبحدة هذه الأزمات وأثرها على مسيرة الجامعة في أداء رسالتها. وتساعد على تحديد أدوار العاملين في إدارة الجامعات على كافة المستويات الوظيفية وأهميتها في إدارة الأزمات. وتؤكد على ضرورة وأهمية المشاركة في صنع القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات كل حسب مقتضيات مهامه ووظيفته الإدارية. وأهمية توفير الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لإنجاز مرحلة التخطيط للتخطيط وما يليها من مراحل. وقد أظهرت الاستراتيجية نتائج القيام بالتخطيط للتخطيط متمثلة في الالتزام المنظمي.

أما المرحلة الثانية فقد تضمنت التحليل الاستراتيجي والمسح البيئي وقد تم جمع وتحليل البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة داخل المنظمة وخارجها وتحليلها لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها الجامعات السعودية، وجوانب القصور التي تعاني منها في مواردها المادية والبشرية والتنظيمية والوظيفية والمعلوماتية وأساليبها الإدارية، كما تم تحليل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والقانونية والتكنولوجية المحيطة بالجامعات السعودية لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها أو الاستفادة منها، والتهديدات أو التحديات التي يجب الاستعداد لمواجهتها. واستخدم الباحث أنموذج SWOT وهو من النماذج المناسبة لتحليل الأبعاد البيئية، لما يتمتع به من الوضوح وعمق التحليل والمرونة والفاعلية، مما يشكل نقطة إيجابية في الاستراتيجية المقترحة. وقد أظهرت الاستراتيجية استخدامها للتحليل البيئي من خلال ورود العنصرين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

تسير الاستراتيجية إلى المرحلة الثالثة وهي صياغة الاستراتيجية متضمنة تحديد الاتجاه الاستراتيجي من خلال مكونات الاستراتيجية متمثلة بما يلي:

الرؤية: تمثلت في " الجامعات السعودية منظمات قادرة على استثمار الأزمات كفرص للتعلم والنمو " وتعتبر مثل هذه الرؤية مناسبة وطموحة كونها تتعدى مستوى التعامل مع

الأزمة وإدارتها بقرار رشيد إلى عملية التعامل مع الأزمة كفرصة للتعلم ومن هنا تم التعبيـــر عن ذلك بالاستثمار، إذ يلحق عملية التعلم بالتطوير.

أما الرسالة فقد استندت في الاستراتيجية المقترحة إلى عنصرين رئيسين هما الـــدور المنوط بالجامعة في موضوع الاستراتيجية المقترحة وتمثل في الكـــوادر المدربـــة والمهيئـــة وبالتالي القادرة والمؤهلة على اتخاذ القرار الإداري في الأزمات. أما العنصر الثـــاني فهـــو وحدة الهدف متمثلا في المحافظة على مسيرة الجامعة وتحقيق أهدافها عبر ما يواجهها مـــن أزمات. ويلاحظ أن هذه الرسالة مناسبة لأنها تجمع بين خصائص الرسالة وتحتوى موضوع الاستراتيجية المقترحة.

انبثق عن الرسالة التي تبنتها الاستراتيجية المقترحة غايات على الجامعات أن تسعى للوصول إليها تحقيق للرسالة وهنا اتجهت الاستراتيجية إلى تفصيل الغايات إلى مـــا يتعلـــق بإدارة الأزمة، وما يتعلق بعملية صنع القرار كونهما العنـــصرين الرئيـــسين للاســـتراتيجية المقترحة. إذ تمت الإشارة إلى رفع درجة جاهزية الجامعات لإدارة الأزمات بطريقة علميـــة، وإلى ترشيد القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات من خلال الخطوات العلميـــة لـــصناعة القرار.

التوصيات

خلص الباحث إلى عدد من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة وتحليلها تتمثل في النقاط التالية:

١. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود الأزمات بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية، ومن هنا يوصي الباحث بضرورة اتخاذ الجامعات لكافة الإجراءات والاستعدادات لمواجهة الأزمات تحسبا لوجودها بدرجة أكبر، واستحداث أقسام متخصصة بإدارة الأزمات في إدارات الجامعات السعودية.تتبنى بعد الدراسة استراتيجيات مناسبة لمواجهة الأزمات .

٢. أشارت نتائج الدراسة إلى أن وجود الأزمة المتمثلة في " الموارد المالية للجامعة ترتبط مع المخصص من ميزانية الدولة" عال ، ومن هنا يوصي الباحث بالتوجه نحو اللامركزية في إدارة الشؤون المالية في الجامعات السعودية ، وفتح القنوات وتحديث النظم والقوانين التي تسمح للجامعات بإدارة استثماراتها الخاصة لتتمكن من تنويع مصادر تمويلها وزيادتها.

٣. أشارت نتائج الدراسة إلى درجة جاهزية متوسطة لدى الجامعات السعودية في إدارة الأزمات، ومن هنا يوصي الباحث برفع إجراءات الاستعداد للأزمات من خلال توفير فريق عمل مؤهل ومتخصص بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات كون اكتشاف إشارة الإنذار كانت في المرتبة الأخيرة. كما يوصي الباحث بقيام الجامعات بتقييم مستمر للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة بهدف تعرف مؤشرات احتمال حدوث أزمة

٤. أشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية صنع القرار في الجامعات السعودية كانت متوسطة، ومن هنا يوصي الباحث بعقد دورات تدريبية عن عملية صنع القرار في حالة الأزمات ولاسيما التركيز على التدريب من خلال مواقف عملية على عملية اختيار البديل وتطويره كونها كانت في المرتبة الأخيرة.

٥. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة في كافة الأسئلة، مما يشير إلى أهمية هذا المتغير . وبناء عليه يوصي الباحث بعقد المؤتمرات لزيادة التواصل بين الجامعات السعودية ونقل الخبرات والتجارب الناجحة في مجال إدارة الأزمات وصنع القرار الإداري.

٦. تطبيق الإستراتيجية المقترحة في الدراسة الحالية كأحد الابدال لمعالجة الأزمات التي تواجه الجامعات السعودية.

المراجع

المراجع العربية:

- أحمد، إبراهيم (٢٠٠٣)، **إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي**، مصر، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- آفاق (٢٠٠٥)، الخطة المستقبلية للتعليم في السعودية **(www.aafaq.icfupm.edu.sa)**.
- بني حمدان، خالد وإدريس، وائل (٢٠٠٧)، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي** ، عمّان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،
- تقرير التنمية الإنسانية العربية (٢٠٠٣)، **نحو إقامة مجتمع المعرفة**، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، برنامج الامم المتحدة الإنمائي.
- توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٣)، **التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر**، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .
- الثبيتي، مليحان (٢٠٠٠)، الجامعات: نشأتها ومفهومها ووظائفها، **المجلة التربوية**، المجلد الرابع عشر، العدد ٥٤، جامعة الكويت.
- جاد الله، محمود (٢٠٠٨)، **إدارة الأزمات**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع،
- جواد، شوقي (٢٠٠٠)، **الإدارة الاستراتيجية**، ط١، عمان: دار الحامد.
- حسن، منال (٢٠٠٨)، **إستراتيجية إدارة تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن.
- الحميد، عبدالواحد، سياسات العمل والسعودة وتحديات القرن الواحد والعشرين، **الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ٢٠٢٠م**، وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية.
- الحوسني، محمد (٢٠٠٨)، **بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطة عمان**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن.
- الخضيري، محسن (٢٠٠٣)، **إدارة الأزمات**، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- خطاب،عايدة، (٢٠٠٧)، **التخطيط الاستراتيجي**، القاهرة: دار الحريري للطباعة.
- الخطاطبة، سهى(٢٠٠٧)، **إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع في الجامعات الرسمية الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- الخطيب، أحمد (٢٠٠١)، **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**، أربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
- الداود، عبد المحسن (١٩٩٦م)، **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**،الرياض: دار أراكان للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا (٢٠٠٥) ،**الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات**، عمان: دار اليازوري.
- الذهبي، جاسم (٢٠٠١)، **التطوير الإداري: مدخل ونظريات وعمليات واستراتيجيات**، بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
- الرويلي، سعود (٢٠٠٧)، **استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- سالم، فؤاد، وآخرون (٢٠٠٠)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الرياض: شركة الشرق الأوسط للطباعة.
- السالم، مؤيد (٢٠٠٥)، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السلطان، خالد، السياسات التعليمية المستقبلية للتعليم العالي، ورقة مقدمة في ندوة **الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ**، وزارة التخطيط، الرياض ١٤٢٣هـ.
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد (٢٠٠٥)، **كيف تكتب خطة استراتيجية**، الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- السيد، إسماعيل (٢٠٠٠)، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .
- الشيخي، احمد (٢٠٠٩)، **استراتيجية مقترحة للاشراف الفني في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية**،اطروحة دكتوراة غير منشورة، عمان، الاردن.
- صائغ، عبدالرحمن (٢٠٠٠)، تمويل التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية: ابعاد القضية وبعض الحلول الممكنة، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، عدد (٣).
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨)، **القرار الإداري ونظم دعمه**، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- طعمه، أمل (٢٠٠٦)، **اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي:** عمان: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني (٢٠٠٦)، **أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان،** عمان: دار وائل للنشر.
- الطويل، هاني (٢٠٠٦)، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم،** (ط٤) عمان: دار وائل للنشر.
- الطويل، هاني (٢٠٠٦)، **الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق،** عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- العارف، نادية (٢٠٠١)، **الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة.** الاسكندرية: الدار الجامعية.
- العارف، نادية (٢٠٠٢)، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة.** الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبوي، زيد (٢٠٠٦)، **الإدارة الاستراتيجية.** (ط١). عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد (٢٠٠٨)، **القيادة الإدارية والتنمية البشرية،** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العمري، بسام (٢٠٠٢)، آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية، **مجلة دراسات،** المجلد (٢٩) العلوم التربوية العدد (٢).
- العنزي، يوسف (٢٠٠٧)، **درجة المركزية في اتخاذ القرارات في كليات التربية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، اربد، الأردن.
- الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل (٢٠٠٧)، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل،** عمان: دار وائل للنشر.
- الغالبي، طاهر، والعبادي، واثق، وأدريس، وائل (٢٠٠٦)، **استراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي.** (ط١). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- غبَّان، محروس (٢٠٠٠)، عولمة الاقتصاد والتعليم في المملكة العربية السعودية: الآثار والمضامين، **مركز البحوث التربوية والنفسية،** جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- غنيمة، محمد (٢٠٠٥)، **التخطيط التربوي**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة.
- القرم، محمد (٢٠٠٨)، **تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- القطامين، أحمد (٢٠٠٢)، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية** ، ط١ ، عمّان : دار مجدولاي للنشر والتوزيع .
- كامل، عبد الوهاب (٢٠٠٣)، **سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية**. (ط١). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- كامل، عمر (١٩٩٨)، تخطيط التعليم العالي في ضوء احتياجات سوق العمل، **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤى مستقبلية**، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٥- ٢٨ص.
- الكبيسي، عبدالله ومحمود، مصطفى (٢٠٠١)، **دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية للمجتمع**، ط (١)، دار الثقافة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
- الكرخي ، مجيد (٢٠٠٩)، **التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي**، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (٢٠٠٨)، **اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق**، عمان: دار الثقافة.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٧)، **اتخاذ القرار: بين العلم والابتكار**، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- مخيمير، عبدالعزيز (٢٠٠٥)، **دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مدكور، أحمد (٢٠٠٠)، **التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل**، القاهرة: دار الفكر العربية.
- مدكور، أحمد، (٢٠٠٣). **التربية وثقافة التكنولوجيا**. (ط١). القاهرة: دار الفكر العربي.
- مرسي، نبيل وسليم، أحمد (٢٠٠٧)، **الإدارة الإستراتيجية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المصري، أحمد (٢٠٠٠)، **الإدارة الحديثة: اتصالات معلومات، قرارات**، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.

- المعايطة، رقية (٢٠٠٦)، **تطوير استراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء منهجية هندسة البشر،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن.
- ياغي، محمد (٢٠٠٥)، **اتخاذ القرارات التنظيمية،** ط١،عمان: ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية.
- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٧)، **الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن،** المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- المنيع، محمد (٢٠٠٣)، متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي، **الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي،** وزارة التخطيط، الرياض.
- النوايسة، رياض (٢٠٠٦)، **أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن.
- الهدمي، ماجد، ومحمد، جاسم (٢٠٠٨)، **مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول،** عمان دار الأزمات: الاستراتيجية والحلول، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الهلالي، الشربيني (٢٠٠٦)، **التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية** ، ط١ ، المنصورة: المكتبة العصرية.
- وزارة التخطيط (٢٠٠٥) **خطة التنمية الثامنة،** المملكة العربية السعودية.
- وزارة التعليم العالي السعودية (٢٠٠٧)، **احصاءات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية،** وكالة الوزارة للشؤون التعليمية.
- وزارة التعليم العالي، السعودية **www,mohe,gov,sa** بتاريخ ٢٠٠٩/٤/٢

- المراجع الأجنبية:

- Agnes, Micheal, (٢٠٠١). **Websters New World College Dictionary**, (٤th ed.). U.S.A: IDG Books Worldwide,Inc.
- Akers, Christopher Ryan, (٢٠٠٧). **Evolution Of Emergency Operations Strategies: Structure And Process Of Crisis Response In College Student Affairs,** Unpublished dissertation, University of Georgia, USA; AAT ٣٢٩٢٩٢٠,
- Branzei, R, Tijs, Sand, Timmer, J, (٢٠٠٥). Coolecting Information To Improve Decision Making, **Economic Research,** ٢٦, (١) ١- ١٥,
- Bush, Tony, (١٩٩٩). **Educational Management: Redfining Theory**, Policy and Practice, London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Chong, John, K.S. Nyaw, Mee-Kau (٢٠٠٢). Are Hong Companies Prepared for crisis? **Disaster Prevention and Management** Vo١,١١,No١,P٦٤.
- Culp, M, M., (٢٠٠٥). Increasing the value of traditional support services, New **Directions for Community Colleges,** ١٣١,A٣٣,
- Daviad, F. (١٩٩٨), **Strategic Management**, (٧th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Duff, Evan, D, (٢٠٠٧). **Evaluation Of Crisis Management And Implementation Of Employee Training For Emergency Preparedness In A Private College,** Unpublished dissertation, Nova Southeastern University, USA; AAT ٣٢٧٢٢٣٣,
- Foubert, John, Garner, Dallas, And Miller, Kara, (٢٠٠٦), Guiding Principles For University Crisis Management In The Age Of Elevated Terrorist Threats, **Michigan Journal Of Collage Student Development,** ١١(١): ١١-١٦,

- Fredholm, Lars, and Astorm, Mattias, (٢٠٠٧). **Improving Emergency and Crisis Management**, Christian Uhr. Lund University Researches Retrieved on February ٢٧،٢٠٠٩ from: **http://www.Lucram.lu.se/o.o.i.s/٧٥٤**
- Gaff, J, G., (١٩٩٧). Tensions Between Tradition And Innovation, Gaff', Ratclif, & Associates (Eds,), **Handbook of the Undergraduate Curriculum: A Comprehensive Guide to Purposes, Structures, practices, and Change,** pp,٦٨٤-٧٠٥, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hill, C&J ones G.R., (٢٠٠١). **Strategic Management: An Integrated** Approach: Boston: Houghton Campany.
- Keely, Edward, J., (٢٠٠٤). **Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness Of Knowledge Management Practices In Improving Planning and Decision – Making In Higher Education Organization**, north central University.
- Kerkhoff, Jennifer L., (٢٠٠٨)., **Assessing The Development Of Campus Safety Policy In The Community College Following The Virginia Tech Tragedy,** Unpublished dissertation, University of Florida, USA ; AAT ٣٣٢٢٩٢٧,
- Klsay, Lisa Susan, (٢٠٠٥). **An Exploration Of The Impact Of A Campus Or Community Crisis On The College Choice Behavior Of Prospective Students,** Unpublished dissertation, Loyola University of Chicago, USA; AAT ٣١٧٤٢٤٥,
- Kluyver, C, (٢٠٠٠). **Strategic Thinking, Prentice Hall**, Mpper Saddle River New Jersey America.
- Lopez, M., J. (٢٠٠٦). Administrative and fimancial model in Seven Spanish Universities. Higher Education. **The International Journal Of Higher Education and Education Planning**, ٥١ (٤), ٥٨٩ – ٦١٧.

- MaCarthy, A, F., (٢٠٠٦), **Knowledge Management Evaluating Strategies and Processes Msed in Higher Education**, Nova Southeastern University, P٢٠٧,
- Mitroff, I, and Pearson,, M.Christian (١٩٩٣). "From Crisis to prepared: Framework for Crisis Management" **Academy of Management Executive** .Vol .٧,No.١,pp.٩٤-٩٨.
- Mitroff, I, I., Diamond, M, A., & Alpaslan, C, M, (٢٠٠٦), How Prepared Are America's Colleges And Universities For Major Crises? Assessing The State Of Crisis Management, **Change,** ٣٨(١):٦٠—٦٧,
- Pleriak, W., & Milkevitch, F.(٢٠٠١). Do you hare A Crisis Management Plan? **School Business Affairs**, ٦٧ (٧): ١٠-١١.
- Practical Information On Crisis Planning A Guide For Schools And Communities (٢٠٠٧). The office of Safe And Drug- Free Schools U.S Department Of Education. Retrieved on January ١٥،٢٠٠٩ From: **http://www.ed.gov/emergencyplan**.
- Raman, M. (٢٠٠٥), **Knowledge Management For Emergency Preparedness:** An Action Research Study . The Claremont Graduate University .P٣٠٠.
- Revzner, Mikhai (٢٠٠٦). **Case Study of Strategic Planning at Kent State University Vice President For International Relations**, Norgorod state University, Russia.
- Thompson. J. (١٩٩٧), **Strategic Management Awareness and Change,** (٣rd ed).London : International Thompson Business Press.
- Wheelen, T. and Hunger, J. (٢٠٠٠). **Strategic Management and Business Policy**, Wesley: Addison.
- Zdziarski, E, L, (٢٠٠٦), Crisis in the context of higher education, In K, S, Harper,B, G, Paterson, & E, L, Zdziarski (Eds,), **Crisis**

Management : Responding From The Heart (pp,٣-٢٤), Washington, DC: NASPA.

- Zdziarski, Euyene L., (٢٠٠١). **Institutional Preparedness To Respond To Campas Crises As Peceived By Student Affairs Administrators In Selected NASPA Member Institutions**. Unpublished dissertation, Texas A&M University, USA; AAT ٣٠٣٣٩٠٦.

ملحق ١.

قائمة أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة

م	الاسم	مكان العمل
١	أ.د هاني الطويل	الجامعة الاردنية
٢	أ.د ابراهيم ناصر	الجامعة الاردنية
٣	أ.د عمر الهمشري	الجامعة الاردنية
٤	أ.د سلامة طناش	الجامعة الاردنية
٥	أ.د نعيم الجعنيني	الجامعة الأردنية
٦	أ.د سامي خصاونة	الجامعة الاردنية
٧	أ.د زهير الكاظمي	جامعة ام القرى بمكة المكرمة
٨	أ.د اسعد مكاوي	جامعة ام القرى بمكة المكرمة
٩	أ.د سلطان بخاري	جامعة ام القرى بمكة المكرمة
١٠	أ.د توفيق مرعي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١١	أ.د عبد الباري دره	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
١٢	د. علي الزهراني	الملحق الثقافي السعودي بالأردن
١٣	د.هشام الدعجة	الجامعة الاردنية

ملحق ٢.

قائمة اعضاء تحكيم الاستراتيجية

م	الاسم	مكان العمل
١	أ.د هاني الطويل	الجامعة الاردنية
٢	أ.د يوسف قطامي	الجامعة الاردنية
٣	أ.د ابراهيم ناصر	الجامعة الأردنية
٤	أ.د عمر الهمشري	الجامعة الاردنية
٥	أ.د سلامة طناش	الجامعة الاردنية
٦	أ.د سلطان بخاري	جامعة ام القرى بمكة المكرمة
٧	أ.د عبدالله الحميدي	جامعة ام القرى بمكة المكرمة
٨	أ.د زهير الكاظمي	جامعة ام القرى بمكة المكرمة
٩	أ.د اسعد مكاوي	جامعة ام القرى بمكة المكرمة
١٠	د. علي الزهراني	الملحق الثقافي السعودي بالاردن
١١	د. نايفة قطامي	جامعة البلقاء التطبيقية
١٢	د. هشام الدعجة	الجامعة الاردنية

ملحق ٣.

الجامعة الأردنية

قسم الإدارة التربوية والأصول

سعادة الدكتور ــــــــــــــــــــــــــــــــــ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان (**إستراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية)**

ومحاور هذه الدراسة هي:

أولاً: الأزمات التي تواجهها الجامعات،

ثانياً: جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات،

ثالثاً: خطوات عملية اتخاذ القرار،

وقد أعدت هذه الاستبانة كأداة لهذه الدراسة المكلمة للحصول على (**درجة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والأصول بالجامعة الأردنية**) ونظراً لخبرتكم في القيادة التربوية فإن الباحث يرجو من سعادتكم التكرم بالإجابة على الاستبانة المرفقة بكل دقة، **وسيتدرج سلم الإجابة على أداة الدراسة كالتالي:**

(موافق جداً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)

علماً أن كافة المعلومات سوف تعامل بسرية ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي،

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

خالد خضر عامر النويمي

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الجامعة: (   )

الكلية: (   )

المسمى الوظيفي: مدير جامعة ☐ وكيل جامعة ☐ عميد كلية ☐ وكيل عميد ☐

رئيس قسم ☐

سنوات الخبرة في الجامعة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥سنوات إلى ١٠ سنوات ☐

أكثر من ١٠ سنوات ☐

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: الأزمات التي تواجهها الجامعات						
١	تمتلك الجامعة تجهيزات بنى تحتية لمواكبة التطور التقني،					
٢	تطبق الجامعة إدارة الجودة،					
٣	يطبق مبدأ المشاركة في عملية صناعة القرار في الجامعة،					
٤	تهتم الجامعة بالبحث العلمي					
٥	تمتلك الجامعة طاقة استيعابه تتناسب وأعداد الطلبة المقبولين،					
٦	يوجد تسرب لأعضاء هيئة التدريس،					
٧	تتوفر الكوادر الأكاديمية من السعوديين في التخصصات العلمية الدقيقة،					
٨	الموارد المالية للجامعة ترتبط مع المخصص من ميزانية الدولة،					
٩	مخرجات التعليم تتناسب مع متطلبات سوق العمل،					
١٠	توفر الجامعة هامشاً مناسباً من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس،					
١١	هنالك تنسيق بين الجامعة و المجتمع،					
ثانياً: درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات						
أ. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار						
١٢	هناك فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات،					
١٣	يتوفر في الجامعة قسم خاص لإدارة الأزمات،					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١٤	هناك تقييم مستمر لبيئة العمل بهدف تعرف مؤشرات احتمال حدوث أزمات،					
ب. مرحلة الاستعداد والوقاية						
١٥	توجد تعليمات مناسبة للتعامل مع الأزمات المحتملة،					
١٦	تجري الجامعة تقييماً دورياً للسبل التي تعتمدها في التعامل مع الأزمات،					
١٧	يتم عقد دورات تدريبية على إدارة الأزمات في الجامعة،					
١٨	يتوافر في الجامعة تخطيط لإدارة الأزمات،					
ج، إحتواء الأضرار						
١٩	توفر الجامعة الدعم المناسب لفريق إدارة الأزمات،					
٢٠	تتمتع الإدارة في الجامعة بالاستعداد التام لتحمل مسؤوليتها أثناء الأزمات،					
٢١	توفر الجامعة الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات،					
د، استعادة النشاط						
٢٢	تتوافر خطط عمل بديلة لاستمرار أداء الجامعة في ظروف الأزمات،					
٢٣	تعمل الجامعة على ضبط عوامل التأزم،					
٢٤	تعمل الجامعة على التخفيف من آثار الأزمات،					
هـ، مرحلة التعلم						
٢٥	يتم استخلاص العبر من أزمات سابقة لتوظيفها في التعامل مع الأزمات المحتملة،					
٢٦	يتم الاستفادة من خبرة جامعات أخرى في التعامل مع الأزمات،					
٢٧	تقوم الجامعة بتقييم كفاءة وفاعلية خطط وبرامج إدارة الأزمات لتطويرها،					
ثالثاً: خطوات عملية اتخاذ القرار						
أ. تشخص الأزمة ضمن الخطوات التالية:						
٢٨	توضيح معالم الأزمة (حدودها)،					
٢٩	تشخيص الأزمة (إدراكها)،					
٣٠	صياغة الأزمة بشكل دقيق،					
ب. تحليل الأزمة يتم عبر الخطوات التالية:						
٣١	بيان نوع الأزمة،					
٣٢	دراسة شبكة علاقات الأزمة،					
٣٣	فصل أعراض ا لأزمة عن أسبابها،					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٣٤	حصر الآثار الجانبية للأزمة،					
٣٥	تقدير حجم الأزمة،					
٣٦	تجزئة الأزمة إلى أجزاء فرعية،					
٣٧	تحديد الفئة المتأثرة بالأزمة،					
ج،تجمع البيانات وتحلل حسب الخطوات التالية:						
٣٨	جمع البيانات المتعلقة بالأزمة،					
٣٩	دراسة أولية للبيانات،					
٤٠	تنظيم البيانات وتبويبها،					
٤١	تقييم نوعية البيانات (درجة كفاياتها)،					
٤٢	تصميم البيانات على شكل نظام معلومات متكامل،					
د. حصر البدائل وتقويمها يتم عن طريق:						
٤٣	جمع البدائل المتاحة عن الأزمة،					
٤٤	دراسة البدائل المتاحة،					
٤٥	تعرف المترتبات الممكنة لكل بديل،					
٤٦	تحديد الكلفة المادية والجهد والوقت لكل بديل،					
٤٧	تحديد ممكنات التطبيق للبديل،					
٤٨	تحديد البدائل وحصرها بشكل نهائي،					
هـ، اختيار وتطوير البدائل يتم كالتالي:						
٤٩	بيان الإيجابيات المتوقعة لكل بديل،					
٥٠	بيان المخاطر المتوقعة لكل بديل،					
٥١	ترتيب البدائل حسب الأولويات،					
٥٢	واقعية البدائل ضمن الإمكانات المتاحة،					
٥٣	توضيح مترتبات البديل الإدارية،					
٥٤	تجربة البديل المختار بصورة مبدئية،					
٥٥	صياغة القرار بشكل نهائي،					
و. متابعة تنفيذ القرار يتم كالتالي:						
٥٦	تحديد آليات التنفيذ (الطرق)،					
٥٧	تحديد الأنشطة والوسائل المساعدة للتنفيذ،					
٥٨	تحديد مراحل وخطوات التنفيذ،					
٥٩	تقييم مرحلي للخطوات كافة					
٦٠	تحديد الصعوبات التي تعترض التنفيذ،					
٦١	تصويب مسارات العمل،					
٦٢	توظيف التغذية الراجعة بشكل مستمر،					

الملحق ٤.

الجامعة الأردنية

قسم الإدارة التربوية والأصول

سعادة الدكتور_______________ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان (**إستراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية)**

ومحاور هذه الدراسة هي:

أولاً: الأزمات التي تواجهها الجامعات.

ثانياً: جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات.

ثالثاً: خطوات عملية اتخاذ القرار.

وقد أعدت هذه الاستبانة كأداة لهذه الدراسة المكلمة للحصول على **(درجة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والأصول بالجامعة الأردنية)** ونظراً لخبرتكم في القيادة التربوية فإن الباحث يرجو من سعادتكم التكرم بالإجابة على الاستبانة المرفقة بكل دقة.

وسيتدرج سلم الإجابة على أداة الدراسة كالتالي:

(موافق جداً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)

علماً أن كافة المعلومات سوف تعامل بسرية ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

خالد خضر عامر النويمي

البيانات الشخصية:

الجامعة: (   )

المسمى الوظيفي: مدير جامعة ☐ وكيل جامعة ☐ عميد كلية ☐ وكيل عميد ☐

رئيس قسم ☐

سنوات الخبرة في الجامعة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥سنوات إلى ١٠ سنوات ☐

أكثر من ١٠ سنوات ☐

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: الأزمات التي تواجهها الجامعات						
١	تمتلك الجامعة تجهيزات بنى تحتية لمواكبة التطور التقني.					
٢	تطبق الجامعة إدارة الجودة.					
٣	يطبق مبدأ المشاركة في عملية صناعة القرار في الجامعة.					
٤	تهتم الجامعة بالبحث العلمي					
٥	تمتلك الجامعة طاقة استيعابيه تتناسب وأعداد الطلبة المقبولين.					
٦	يوجد تسرب لأعضاء هيئة التدريس.					
٧	تتوفر الكوادر الأكاديمية من السعوديين في التخصصات العلمية الدقيقة.					
٨	الموارد المالية للجامعة ترتبط مع المخصص من ميزانية الدولة.					
٩	مخرجات التعليم تتناسب مع متطلبات سوق العمل.					
١٠	توفر الجامعة هامشاً مناسباً من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.					
١١	هنالك تنسيق بين الجامعة و المجتمع.					
ثانياً: درجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات						
أ. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار						
١٢	هناك فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.					
١٣	يتوفر في الجامعة قسم خاص لإدارة الأزمات.					
١٤	هناك تقييم مستمر لبيئة العمل بهدف تعرف مؤشرات احتمال حدوث أزمات.					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
ب. مرحلة الاستعداد والوقاية						
١٥	توجد تعليمات مناسبة للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
١٦	تجري الجامعة تقييماً دورياً للسبل التي تعتمدها في التعامل مع الأزمات.					
١٧	يتم عقد دورات تدريبية على إدارة الأزمات في الجامعة.					
١٨	يتوافر في الجامعة تخطيط لإدارة الأزمات.					
ج. إحتواء الأضرار						
١٩	توفر الجامعة الدعم المناسب لفريق إدارة الأزمات.					
٢٠	تتمتع الإدارة في الجامعة بالاستعداد التام لتحمل مسؤوليتها أثناء الأزمات.					
٢١	توفر الجامعة الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات.					
د. استعادة النشاط						
٢٢	تتوافر خطط عمل بديلة لاستمرار أداء الجامعة في ظروف الأزمات.					
٢٣	تعمل الجامعة على ضبط عوامل التأزم.					
٢٤	تعمل الجامعة على التخفيف من آثار الأزمات.					
هـ. مرحلة التعلم						
٢٥	يتم استخلاص العبر من أزمات سابقة لتوظيفها في التعامل مع الأزمات المحتملة.					
٢٦	يتم الاستفادة من خبرة جامعات أخرى في التعامل مع الأزمات.					
٢٧	تقوم الجامعة بتقييم كفاءة وفاعلية خطط وبرامج إدارة الأزمات لتطويرها.					
ثالثاً: خطوات عملية صناعة القرار						
أ. تشخص الأزمة ضمن الخطوات التالية:						
٢٨	توضيح معالم الأزمة (حدودها).					
٢٩	تشخيص الأزمة (إدراكها).					
٣٠	صياغة الأزمة بشكل دقيق.					
ب. تحليل الأزمة يتم عبر الخطوات التالية:						
٣١	بيان نوع الأزمة.					
٣٢	دراسة شبكة علاقات الأزمة.					
٣٣	فصل أعراض ا لأزمة عن أسبابها.					
٣٤	حصر الآثار الجانبية للأزمة.					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٣٥	تقدير حجم الأزمة.					
٣٦	تجزئة الأزمة إلى أجزاء فرعية.					
٣٧	تحديد الفئة المتأثرة بالأزمة.					
ج. تجمع البيانات وتحلل حسب الخطوات التالية:						
٣٨	جمع البيانات المتعلقة بالأزمة.					
٣٩	دراسة أولية للبيانات.					
٤٠	تنظيم البيانات وتبويبها.					
٤١	تقييم نوعية البيانات (درجة كفاياتها).					
٤٢	تصميم البيانات على شكل نظام معلومات متكامل.					
د. حصر الابدال وتقويمها يتم عن طريق:						
٤٣	جمع الابدال المتاحة عن الأزمة.					
٤٤	دراسة الابدال المتاحة.					
٤٥	تعرف المترتبات الممكنة لكل بديل.					
٤٦	تحديد الكلفة المادية والجهد والوقت لكل بديل.					
٤٧	تحديد ممكنات التطبيق للبديل.					
٤٨	تحديد الابدال وحصرها بشكل نهائي.					
هـ. اختيار وتطوير الابدال يتم كالتالي:						
٤٩	بيان الإيجابيات المتوقعة لكل بديل.					
٥٠	بيان المخاطر المتوقعة لكل بديل.					
٥١	ترتيب الابدال حسب الأولويات.					
٥٢	واقعية الابدال ضمن الإمكانات المتاحة.					
٥٣	توضيح مترتبات البديل الإدارية.					
٥٤	تجربة البديل المختار بصورة مبدئية.					
٥٥	صياغة القرار بشكل نهائي.					
و. متابعة تنفيذ القرار يتم كالتالي:						
٥٦	تحديد آليات التنفيذ (الطرق).					
٥٧	تحديد الأنشطة والوسائل المساعدة للتنفيذ.					
٥٨	تحديد مراحل وخطوات التنفيذ.					
٥٩	تقييم مرحلي للخطوات كافة					
٦٠	تحديد الصعوبات التي تعترض التنفيذ.					
٦١	تصويب مسارات العمل.					
٦٢	توظيف التغذية الراجعة بشكل مستمر.					

الملحق ٥.



رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١٦/١/١١/ ١٨٧١
التاريخ: ١٣/ ١٤٣٠/٤هـ
الموافق: ٩/ ٢٠٠٩/٤م

سعادة الملحق الثقافي السعودي

عمان

تحية طيبة وبعد،،

فأرجو إعلامكم أن الطالب خالد بن خضر بن عامر النويمي ، من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، يقوم بإعداد أطروحة بعنوان "استراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية". ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على مديري الجامعات ووكلاء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات المملكة العربية السعودية .

وأرجو التكرم بالموافقة والايعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه، علماً بأن المشرف على رسالته هو الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني .

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية، وتعاونكم معها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

/ رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية

(الأستاذ الدكتور صلاح جرار)

٤٤٥٨
١٦/٤/١٤٣٠

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فاكس: ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel:L (962-6) 5355000 Fax: (962-6) 5355511 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Cultura Mission in Jordan



سفارة المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٣١/٤٣٣٨ التاريخ: ١٤٣٠/٤/١٦هـ الموضوع: .... المرفقات: ....

سعادة وكيل جامعة الملك فهد للبترول والمعادن للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

اشارة الى رغبة الطالب / خالد بن خضر عامر النويمي ، والملتحق بالجامعة الأردنية في تخصص الإدارة التربوية، لمرحلة الدكتوراه متضمنا رغبته في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (إستراتجية مقترحة لاتخاذ القرار الاداري في مجال ادارة الازمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية العربية السعودية). ونرفق لسعادتكم خطاب سعادة نائب رئيس الجامعة الأردنية لشؤون الكليات والمعاهد الانسانية رقم ١٨٧١/١٦/١/١١ وتاريخ ٢٠٠٩/٤/٩م المتضمن حاجة الطالب لذلك

نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور .

العرض
٤/١٦

ولكم تحياتي وتقيري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الاردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

- صورة للشؤون الفنية ملف الطالب
- صورة للصادر العام

هاتف ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: Sacuof.jo@gmail.com
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacuof.jo@gmail.com

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Cultura Mission in Jordan



سفارة المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم : ٣/٤٤٤٣ التاريخ : ١٨/٤/١٤٣٠هـ الموضوع : .... المرفقات : ....

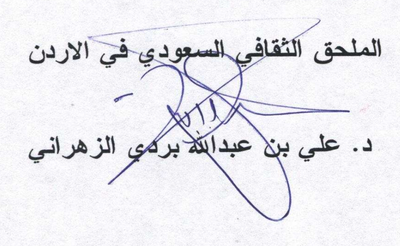
سعادة وكيل جامعة الملك فيصل للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

اشارة الى رغبة الطالب / خالد بن خضر عامر النويمي ، والملتحق بالجامعة الأردنية في تخصص الإدارة التربوية، لمرحلة الدكتوراه متضمنا رغبته في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (إستراتجية مقترحة لاتخاذ القرار الاداري في مجال ادارة الازمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية العربية السعودية).
ونرفق لسعادتكم خطاب سعادة نائب رئيس الجامعة الأردنية لشؤون الكليات والمعاهد الانسانية رقم ١٨٧١/١٦/١/١١ وتاريخ ٢٠٠٩/٤/٩م المتضمن حاجة الطالب لذلك
نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور .

ولكم تحياتي وتقيري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الاردن



د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

— صورة للشؤون الفنية ملف الطالب
— صورة للصادر العام

هاتف ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس :٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: Sacuof.jo@gmail.com
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacuof.jo@gmail.com

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Cultura Mission in Jordan



سفارة المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
الملحقية الثقافية في الأردن

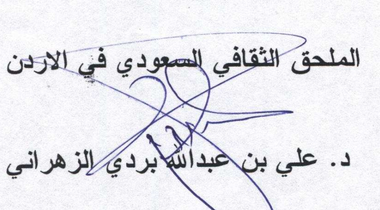
الرقم: ٣٠/٤٣٠/٣ التاريخ: ١٦/٤/١٤٣٠هـ الموضوع: .... المرفقات: ....

سعادة وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

اشارة الى رغبة الطالب / خالد بن خضر عامر النويمي ، والملتحق بالجامعة الأردنية في تخصص الإدارة التربوية، لمرحلة الدكتوراه متضمنا رغبته في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (إستراتجية مقترحة لاتخاذ القرار الاداري في مجال ادارة الازمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية العربية السعودية).
ونرفق لسعادتكم خطاب سعادة نائب رئيس الجامعة الأردنية لشؤون الكليات والمعاهد الانسانية رقم ١٨٧١/١٦/١/١١ وتاريخ ٢٠٠٩/٤/٩م المتضمن حاجة الطالب لذلك
نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور .

ولكم تحياتي وتقيري،،،



الملحق الثقافي السعودي في الاردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

— صورة للشؤون الفنية ملف الطالب
— صورة للصادر العام

هاتف ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإكتروني: Sacuof.jo@gmail.com

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Cultura Mission in Jordan



سفارة المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٣/٤٣٢٤ التاريخ: ١٦/١/١٤٣٠هـ الموضوع: .... المرفقات: ....

سعادة وكيل جامعة ام القرى للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

اشارة الى رغبة الطالب / خالد بن خضر عامر النويمي ، والملتحق بالجامعة الأردنية في تخصص الإدارة التربوية، لمرحلة الدكتوراه متضمنا رغبته في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (إستراتجية مقترحة لاتخاذ القرار الاداري في مجال ادارة الازمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية العربية السعودية). ونرفق لسعادتكم خطاب سعادة نائب رئيس الجامعة الأردنية لشؤون الكليات والمعاهد الانسانية رقم ١٨٧١/١٦/١/١١ وتاريخ ٢٠٠٩/٤/٩م المتضمن حاجة الطالب لذلك

نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور .

الوعد
١٦/٤

ولكم تحياتي وتقيري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الاردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

— صورة للشؤون الفنية ملف الطالب
— صورة للصادر العام

هاتف ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإكتروني: Sacuof.jo@gmail.com
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacuof.jo@gmail.com

سفارة المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
الملحقية الثقافية في الأردن

وفوق كل ذي علم عليم
وزارة التعليـم العـالي
Ministry of Higher Education

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Cultura Mission in Jordan

الرقم: ١٤٣٠/٤٣٣٢١ التاريخ: ١٦/٤/١٤٣٠هـ الموضوع: .... المرفقات: ....

سعادة وكيل جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

اشارة الى رغبة الطالب / خالد بن خضر عامر النويمي ، والملتحق بالجامعة الأردنية في تخصص الإدارة التربوية، لمرحلة الدكتوراه متضمنا رغبته في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (إستراتجية مقترحة لاتخاذ القرار الاداري في مجال ادارة الازمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية العربية السعودية). ونرفق لسعادتكم خطاب سعادة نائب رئيس الجامعة الأردنية لشؤون الكليات والمعاهد الانسانية رقم ١٨٧١/١٦/١/١١ وتاريخ ٢٠٠٩/٤/٩م المتضمن حاجة الطالب لذلك

نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور .

العري
١٦/٤

ولكم تحياتي وتقيري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الاردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

— صورة للشؤون الفنية ملف الطالب

— صورة للصادر العام

هاتف ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإكتروني: Sacuof.jo@gmail.com
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacuof.jo@gmail.com

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Cultura Mission in Jordan



سفارة المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٤٣٢١ التاريخ: ١٦/٤/١٤٣٠هـ الموضوع: .... المرفقات: ....

سعادة وكيل جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

اشارة الى رغبة الطالب / خالد بن خضر عامر النويمي ، والملتحق بالجامعة الأردنيـة في تخصص الإدارة التربوية، لمرحلة الدكتوراه متضمنا رغبته في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (إستراتيجية مقترحة لاتخاذ القـرار الاداري في مجال ادارة الازمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية العربيـة الـسعودية). ونرفق لسعادتكم خطاب سعادة نائب رئيس الجامعة الأردنية لشؤون الكليات والمعاهد الانسانية رقم ١١/١/١٦/١٨٧١ وتاريخ ٢٠٠٩/٤/٩م المتضمن حاجة الطالب لذلك

نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور .

العري
١٦/٤

ولكم تحياتي وتقيري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الاردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

– صورة للشؤون الفنية ملف الطالب

– صورة للصادر العام

سفارة المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
الملحقية الثقافية في الأردن



Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Cultura Mission in Jordan

الرقم: ٣/٤٣٤٣ التاريخ: ١٦/٤/١٤٣٠هـ الموضوع: .... المرفقات: ....

رسالة هاتفية عاجلة جداً

سعادة وكيل جامعة الطائف للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

اشارة الى رغبة الطالب / خالد بن خضر عامر النويمي ، والملتحق بالجامعة الأردنية في تخصص الإدارة التربوية، لمرحلة الدكتوراه متضمنا رغبته في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (إستراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الاداري في مجال ادارة الازمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية).

ونرفق لسعادتكم خطاب سعادة نائب رئيس الجامعة الأردنية لشؤون الكليات والمعاهد الانسانية رقم ١٨٧١/١٦/١/١١ وتاريخ ٢٠٠٩/٤/٩م المتضمن حاجة الطالب لذلك

نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور .

الصادر ١٦/٤

ولكم تحياتي وتقيري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الاردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

— صورة للشؤون الفنية ملف الطالب

— صورة للصادر العام

هاتف ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإكتروني: Sacuof.jo@gmail.com
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacuof.jo@gmail.com

SUGGESTED STRATEGY FOR ADMINISTRATIVE DECISION TAKING IN THE CRISIS MANAGEMENT FIELD FOR THE UNIVERSITY LEVEL IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA

By

Khalid Khider Al- Nomainy

Supervisor

Dr. Anmar Mustafa AL- Kaylani, Prof

ABSTRACT

The aim of this study was to suggest a strategy for administrative decision taking in crisis management filed at the University level in the Kingdom of Saudi Arabia by answering the following questions:

١. What are the crisises that Universities face in Saudi Arabia?

٢. What is the reality of crisises management at Saudi Arabia Universities in terms of their readiness and the process of decision making?

٣. Are there significant differences at level (٠,٠٥ ≤ α) among the average responses of the Individuals of the study sample about the crisises that Saudi Arabia Universities face which are attributed to the study's variables (University, job title, years of experience)?

٤. Are there significant differences at level (٠,٠٥ ≤ α) among the average responses of the individuals of study sample about the reality of crisises management which the Saudi Arabia Universities face in terms of their readiness and in terms of the process of decision making which are attributed to the study's variables (university, job title, years experience)

٥. What is the suitable strategy for the administrative decision taking in the crisis management field for University level in the kingdom of Saudi Arabia?

- The society consists of presidents Universities, vice presidents, deputies, deans of faculties, their deputies and heads of departments from (٦) Saudi Universities in which they add up to (٥٩٥) and the study sample has been chosen in the random hierarchal method in which they add up (٢٥٤) individuals.
- The tools of the study have been built in order to reveal the crisises that Saudi Arabia Universities face, degree of readiness of the Universities for crisises management, and the steps for the process of dicision making that the presidents, vice presidents, deputies, deans of faculties, their deputies, and heads of departments implement of Saudi Universities.
- The tools of study includes fields:

The crisises that the Universities face the degree of readiness of the University for crisis management and steps for decision making of presidents of Universities, their deputies deans of faculties and heads of department at Saudi Universities which includes (٦٢) sections for all fields.

- The result of the study indicate the following.
- The existence of crisises at a moderate level Saudi Universities.
- The degree of readiness of Saudi Universities in crisises management is moderate.
- The degree of decision making in the field of crisises management at universities is medium.
- A strategy was suggested for administrative decision taking in the crisis management field the University level in the kingdom of Saudi Arabia.

The researcher conclude with a group recommendations and the most important is: to adopt the suggested strategy for administrative Decision Taking in the crisis management field for University level in the kingdom of Saudi Arabia.